

บทที่ 2

วรรณคดีที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ผู้วิจัยขอกล่าวถึง

1. การฝึกอบรม
2. วิธีการฝึกอบรม
3. เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาเลือกวิธีการฝึกอบรม
4. รายละเอียดของหลักสูตรการฝึกอบรมของธนาคารพาณิชย์ไทยที่ใช้ในการวิจัย
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. การฝึกอบรม

1) วิวัฒนาการของการฝึกอบรม

เริงลักษณะ โรจนพันธ์ (2529) กล่าวว่า การฝึกอบรมมีวิวัฒนาการแบ่งออกได้เป็น 3 ระยะ คือ

ระยะแรก การฝึกอบรมเกิดขึ้นเนื่องจากสถานศึกษาอย่างเป็นทางการยังไม่แพร่หลายเหมือนในปัจจุบัน ผู้ใดต้องการที่จะให้ลูกหลานของตนประกอบอาชีพใดในอนาคตก็จะนำไปฝากไว้กับผู้ที่มีอาชีพนั้น ซึ่งมีความรู้ความชำนาญพอที่จะสั่งสอนถ่ายทอดให้ได้ เป็นการสอนให้บุคคลหนึ่งบุคคลใด “ทำตามหรือเลียนแบบ” ถือว่าการฝึกฝนด้วยการปฏิบัติเป็นสิ่งสำคัญ โดยสภาพความจริงในปัจจุบัน การฝึกอบรมแบบนี้ยังคงปฏิบัติอยู่ เช่น เด็กที่ช่วยงานอยู่ตามตู้ช้อมรถยนต์

ระยะที่สอง สังคมมีการขยายตัวทางด้านการศึกษามากขึ้น จนกระทั่งคนลังงาน แต่ก็ยังมีตำแหน่งงานอีกมากที่ผู้ที่ผ่านการศึกษาไม่ยอมทำ ถือว่าตนไม่ควรจะทำงานในตำแหน่งนั้น งานจึงตกทอดมายังผู้ที่ด้อยการศึกษาว่า เพราะฉะนั้นความหมายของการ

ฝึกอบรมในความรู้สึกของคนทั่วไปในระยะนี้ก็คือ “การนำคนที่ด้อยการศึกษามาทำการสอน” และถือว่าบุคคลใดก็ตามที่ผ่านการศึกษามาแล้วจะได้รับการยกเว้นไม่ต้องเข้ารับการอบรม แต่ประการใด ดังนั้นผู้ถูกคัดเลือกเข้ารับการฝึกอบรมจึงมีความรู้สึกคล้ายถูกลงโทษ มีปมด้อย เพราะตนขาดการศึกษา สำหรับผู้สอนก็ถือว่าใครก็ตามที่ผ่านการศึกษาระดับสูงมาแล้วก็เป็นผู้สอนได้ การฝึกอบรมจึงมีลักษณะเป็นการบังคับพยายามที่จะครอบงำความคิดของ ผู้เข้ารับการอบรม แทนที่จะช่วยเสริมสร้างให้เกิดความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริง

ระยะที่สาม ระยะนี้แยกความหมายของการฝึกอบรม กับการศึกษาออกจากกัน โดยชัดเจน ถือว่าการฝึกอบรมและการศึกษามีเป้าหมายที่แตกต่างกัน ถึงแม้ว่าในแนวทางการปฏิบัติจะมีอะไรที่คล้ายกันมากก็ตาม มีการให้ความสำคัญในการฝึกอบรมมากขึ้น โดยเชื่อว่าการฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นต่อทุกคน เพราะเป็นวิธีการพัฒนาบุคคลแบบหนึ่งเพื่อผลของความมีประสิทธิภาพต่อหน่วยงานที่บุคคลนั้นมาประจำอยู่ ดังนั้นไม่ว่าบุคคลใดจะจบการศึกษาสูงต่ำอย่างไรก็ตาม ก็ยังมีความจำเป็นที่จะต้องเข้ารับการฝึกอบรมอยู่ดี ทั้งนี้เพราะการศึกษาที่เขาได้รับมานั้นเป็นการได้ความรู้ แนวคิด ทฤษฎีอย่างกว้าง ๆ ซึ่งจำเป็นเครื่องช่วยให้เลือกอาชีพได้ และส่วนมากเป็นความรู้พื้นฐานที่จะทำให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุข เมื่อบุคคลนั้นเข้ามาอยู่ในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง เขาจะต้องนำความรู้เหล่านั้นมาปรับใช้หรือแสวงหาวิธีที่จะทำงานให้ได้ผลดี ซึ่งเขาอาจจะต้องลองผิดลองถูก ต้องใช้เวลาไม่น้อยทีเดียว ถ้ามองในแง่ผลผลิตของงานก็จะน้อยกว่าที่ควรจะเป็น ดังนั้นจึงคิดว่าการฝึกอบรมเป็นวิธีแก้ปัญหาดังกล่าวที่จะทำให้เขาพัฒนาความรู้ ความสามารถจากเดิม เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ตรงเป้าหมายในเวลาที่รวดเร็วกว่าที่จะให้เขาพัฒนาด้วยตนเอง

2) ความหมายของการฝึกอบรม

Dale (1967) กล่าวว่า “การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้ และมีความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยมุ่งให้บุคคลรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลไปในทางที่ต้องการ”

Flippo (1966) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า หมายถึง กระบวนการของการสร้างเสริมเพิ่มพูนความรู้และทักษะ หรือความชำนาญให้แก่ผู้ปฏิบัติงานหรือคนงานแต่ละคนในขอบเขตของการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง

ภิญโญ สาธร (2517) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่มีระเบียบ แบบแผน ซึ่งมุ่งหน้าที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะขององค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ

สมพงษ์ เกษมสิน (2516) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2531) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อที่จะหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และ/หรือทัศนคติของพนักงาน เพื่อที่จะให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต และให้ผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

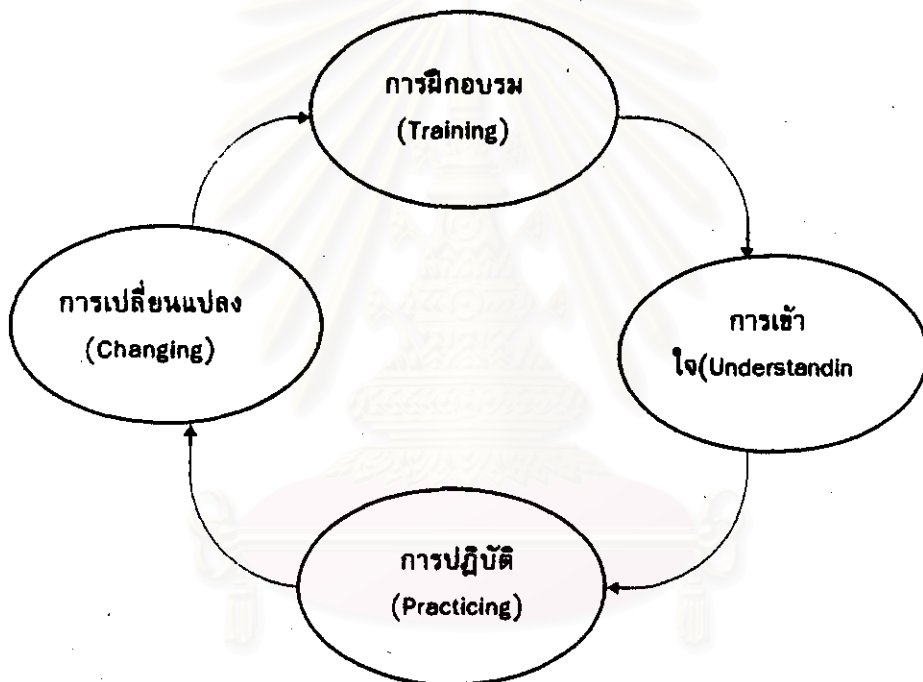
สรุปได้ว่าการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาบุคคลขององค์กร โดยมีคำดำเนินการอย่างมีระเบียบแบบแผน เป็นระบบ เป็นการกระทำอย่างต่อเนื่องกันเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ อันจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติพฤติกรรมในทางที่เกิดประโยชน์ และให้บุคคลมีสมรรถภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดผลดี ตามวัตถุประสงค์ขององค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต

3) การฝึกอบรมกับการเรียนรู้

การฝึกอบรมทุกประเภทที่จัดขึ้นนั้น ก็เพื่อต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ และผลของการเรียนรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานหรือพัฒนาตนเองได้นั้น จะต้องอาศัยหลักการสำคัญ 3 ประการคือ หลักการด้านความรู้ ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจ การนำไปใช้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และการ

ประเมินคุณค่าได้ หลักการด้านความรู้สึก ได้แก่ ทักษะ การปรับตัว ค่านิยม หลักการด้านทักษะ ความชำนาญในงานที่ปฏิบัติอยู่ ความชำนาญในอาชีพนั้น ๆ และปัจจัยที่เป็นตัวกำหนด หรือเป็นตัวชี้ให้ทราบว่ามีการเรียนรู้เกิดขึ้นก็คือ ลักษณะของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในทางที่ดีกว่าเดิม

มหนู วงศ์นารี (2517) ได้เสนอรูปแบบจำลองกระบวนการเรียนรู้โดยผลของการฝึกอบรมหรือ A Model of Learning Process Through Training ไว้ดังนี้



ตามรูปแบบจำลองกระบวนการเรียนรู้ที่มีลักษณะสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยเริ่มต้นจากการฝึกอบรม ซึ่งทำให้เกิดความเข้าใจนำไปสู่การปฏิบัติ และเมื่อนำไปปฏิบัติใช้แล้วก็จะมีผลเปลี่ยนแปลงตามมา ถ้าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นไปในทางไม่ดีกว่าเดิมก็ไม่เรียกว่าเกิดการเรียนรู้ แต่เป็นเพียงการรับรู้การเข้าใจใหม่ในครั้งที่สองเท่านั้น แต่ถ้านำไปปฏิบัติแล้วทำให้มีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม ก็ถือได้ว่าการเรียนรู้เกิดขึ้นทันที (มหนู วงศ์นารี, 2517)

โดยเหตุที่การฝึกอบรมจัดขึ้น เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่พึงประสงค์ ซึ่งก็คือให้เกิดการเรียนรู้นั่นเอง ฉะนั้นการเรียนรู้จึงมีความสำคัญต่อการฝึกอบรม ดังนี้

1. การเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นในตัวผู้เรียนได้โดยไม่ต้องมีผู้สอน เพียงแต่ผู้เรียนได้เข้าร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้เท่านั้น แต่การสอนที่ดีจะช่วยกระตุ้นกระบวนการเรียนรู้ให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ในกรณีที่การเรียนรู้เกิดขึ้นเนื่องจากการสอนที่ดีนั้น ปริมาณและคุณภาพของประสบการณ์การเรียนรู้ใหม่ ๆ ที่ผู้เรียนได้รับจะได้รับอิทธิพลจากโอกาส และความเข้มข้นของการมีส่วนร่วมของผู้เรียนในกิจกรรมการเรียนการสอน วิธีการและเทคนิคที่ผู้สอนใช้ในการสอน และบุคลิกลักษณะของผู้สอน

2. การเรียนรู้จะต้องเกิดที่ตัวผู้เรียน หรือผู้เข้ารับการฝึกอบรม ดังนั้นถ้าการจัดการอบรมใดไม่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทางที่พึงประสงค์ในตัวของผู้เข้ารับการอบรม จะถือว่าเป็นการจัดการอบรมที่ล้มเหลวโดยสิ้นเชิง

3. ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความแตกต่างในสติปัญญา ประสบการณ์ความสามารถ พื้นความรู้และภูมิหลัง ฉะนั้นวิทยากรจึงต้องสร้างแรงจูงใจให้เหมาะสมกับบุคคลและโอกาสตลอดจนทำความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ของผู้เข้ารับการอบรม เพื่อใช้ประโยชน์ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การใช้สื่อในการสอน และการสร้างบรรยากาศที่ดีในการเรียนการสอน

4. การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ คือ การเรียนรู้ที่สามารถนำไปปรับใช้ในสถานการณ์จริงได้มากที่สุด ฉะนั้นการจัดกิจกรรม และสภาพห้องอบรมให้คล้ายคลึงกับสภาพผู้เข้ารับการอบรมจะพบนอกห้อง จึงมีความสำคัญมากต่อการถ่ายโยงการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรมไปในการปฏิบัติงานของตน

นอกจากนี้ สุรพล จันทราปัดย์ (2529) กล่าวว่า "การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการศึกษา ซึ่งมีผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมขึ้นในตัวผู้เรียน การเรียนรู้เป็นกระบวนการ (Process) ซึ่งบุคคลที่เมื่อได้เข้าร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้แล้ว จะได้รับประสบการณ์ใหม่ ที่มีผลให้บุคคลนั้นเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามมา การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าวอาจเป็นไปในทางใดทางหนึ่งหรือหลายทางรวมกัน"

4) ความสำคัญของการฝึกอบรม

องค์การต่าง ๆ ไม่ว่าจะภาครัฐบาลหรือภาคเอกชน ต่างก็ให้ความสำคัญในเรื่องการฝึกอบรม โดยการส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมมากขึ้น บางองค์การกำหนดงบประมาณการฝึกอบรมถึงร้อยละ 15 ของงบประมาณทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมในขณะที่ทำการหรือการฝึกอบรมนอกที่ทำการ โดยองค์การเป็นผู้จัดการฝึกอบรมเองหรือองค์การฝึกอบรมอื่นจัดการฝึกอบรมให้ การที่จะต้องมีฝึกอบรมเนื่องมาจากสาเหตุดังต่อไปนี้ คือ

1. ไม่มีสถาบันการศึกษาใด ๆ ที่สามารถผลิตคนให้มีความสามารถที่จะทำงานในองค์การต่าง ๆ ได้ทันที องค์การที่รับบุคลากรใหม่จึงต้องทำการฝึกอบรมประเภทก่อนเข้าทำงาน (Pre-service Training) เพื่อให้บุคลากรใหม่เกิดความคุ้นเคยกับสถานที่ที่จะทำงาน เข้าใจถึงสิทธิ และหน้าที่ในฐานะที่เป็นสมาชิกขององค์การ ตลอดจนเข้าใจวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงาน และช่วยสร้างขวัญและทัศนคติที่ถูกต้องให้กับบุคลากรใหม่

2. สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สภาพการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ในประเทศและต่างประเทศ นโยบายของรัฐบาลที่ให้ความสำคัญด้านอุตสาหกรรมทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ ความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทางด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีและระบบการศึกษา ความเสื่อมโทรมของศีลธรรมในสังคม และทรัพยากรของชาติ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ นโยบายขององค์การ การแบ่งส่วนงาน การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน การเปลี่ยนแปลงหน้าที่ หรือการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ เป็นผลให้องค์การต้องหาทางให้บุคลากรสามารถทำงานในสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ได้ภายในเวลารวดเร็ว และการฝึกอบรมที่ถูกต้องจะช่วยให้คนสามารถเรียนรู้ได้เร็วยิ่งขึ้น การฝึกอบรมแบบนี้เป็นการอบรมหลังจากบุคลากรได้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์การแล้ว เรียกว่า การฝึกอบรมระหว่างทำงาน (In-service Training)

3. ได้มีการพิสูจน์แล้วว่า การขาดการฝึกอบรมที่เป็นระบบ ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมทางอ้อมสูงกว่า เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานต้องฝึกฝนเองโดยการลองผิดลองถูก หรือสังเกตจากผู้อื่น ทำให้เสียเวลาและอาจไม่ได้เรียนรู้วิธีการทำงานที่ดีที่สุดอีกด้วย (เครือวัลย์ ลีมอภิชาติ, 2531)

5) วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมโดยทั่วไปไม่ว่าจะกระทำโดยวิธีใด รูปแบบใด จะต้องมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการดำเนินงานฝึกอบรมในโครงการนั้น ๆ ด้วย วัตถุประสงค์จะสมบูรณ์และประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ ถ้าวัตถุประสงค์นั้นเกิดจากความต้องการจำเป็นอันแท้จริง โดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์การกับวัตถุประสงค์ของบุคลากรในองค์การเป็นประการแรก และประการสำคัญ อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมจะดำเนินไปเป็นผลสำเร็จหรือไม่นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเป็นสำคัญ

อาชวัน วยาวานนท์ และ วินิต ทรงประทุม (2520) กล่าวว่า “วัตถุประสงค์เบื้องต้นของกิจกรรมการฝึกอบรม และพัฒนาขององค์การทั้งของรัฐบาล และเอกชนคือ ความต้องการให้มีผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ คือ พนักงาน ผู้บังคับบัญชาระดับต้น และผู้บริหารที่ดีมีความสามารถสูง แม้ว่าบุคคลระดับต่าง ๆ นั้นจะสามารถพัฒนาได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน การศึกษาและการพัฒนาด้วยตนเอง และการมอบหมายงานที่แตกต่างกันออกไปให้ทำ เป็นต้น แต่วิธีการเหล่านี้ก็ไม่มีประสิทธิผลเพียงพอ วิธีการที่ให้ผลในทางปฏิบัติมากกว่า คือ การจัดทำโครงการฝึกอบรม และพัฒนาอย่างเป็นทางการ สำหรับบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกแล้ว ในจำนวนที่เพียงพอแก่ความต้องการของงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต” นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ดังนี้

น้อย ศิริโชติ (2524) ได้แบ่งวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเป็น 2 ประเภท ใหญ่ ๆ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์เพื่อให้บุคคลสามารถ ที่จะทำงานในตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
2. วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคคลให้ถึงขีดความสามารถ เพื่อการปรับเปลี่ยนโยกย้ายตัวบุคคล ในการปฏิบัติหน้าที่การงานและเพื่อเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ต่อไปในอนาคต

ส่วนภิญโญ สาธร (2517) ได้กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม คือ การที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรที่เข้ามารับการฝึกอบรม การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าวหมายถึงรวมถึงความชำนาญในการทำงานด้วยมือ การรู้จักใช้ความรู้ทางเทคนิคต่าง ๆ ความสามารถในการแก้ปัญหา และทัศนคติในการทำงาน นอกจากนี้การฝึกอบรมยังมุ่งหวังที่จะให้บุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมแล้ว นำความรู้ ความชำนาญที่ได้รับใหม่ไปปฏิบัติจริง ๆ เพื่อทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ

อย่างไรก็ตาม วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมของแต่ละโครงการย่อมมีลักษณะเฉพาะในแต่ละโครงการนั้น ๆ แต่จุดมุ่งหมายที่แท้จริงของการฝึกอบรมนั้น จะมีลักษณะที่สำคัญพอสรุปได้ ดังนี้ คือ

1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ของแต่ละบุคคลในแต่ละระดับ รวมทั้งเทคนิควิทยาการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน
2. เพื่อเสริมสร้างความสามารถ ความชำนาญในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลทั้งในปัจจุบันและอนาคต
3. เพื่อเสริมสร้างทัศนคติ ขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน เกิดความเชื่อมั่นในตนเองที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลดี

4. เพื่อพัฒนาพฤติกรรมให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง ต่อเพื่อนร่วมงานและ ต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์การ รวมทั้งให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และ ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

5. เพื่อให้ทราบนโยบาย หน้าที่ ความรับผิดชอบขององค์การหรือหน่วยงาน เข้าใจระเบียบข้อบังคับ วิธีการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร สายการบังคับบัญชา สิทธิและ ประโยชน์ที่จะได้รับ

6. เพื่อนำความรู้ ความสามารถที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปปรับใช้ให้ เหมาะสมกับหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ สามารถวินิจฉัยและแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ ตลอดจน ได้ใช้เป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม ให้กว้างขวางและทันต่อเหตุการณ์

7. เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่เป็นแบบอย่างเดียวกัน และเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในด้านการประสานงานต่อไปในอนาคต

8. เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนวิทยฐานะของผู้สำเร็จการฝึกอบรม (Strauss and Salyes, 1961; Dale, 1962)

6) ประเภทของการฝึกอบรม

นักวิชาการหลายท่าน ได้จำแนกประเภทของการฝึกอบรมไว้หลายแบบด้วยกัน โดยยึดถือแนวทางต่าง ๆ กันเป็นเกณฑ์ในการจำแนก แต่การจะยึดสิ่งใดเป็นเกณฑ์ก็ตาม ต่างก็มุ่งผลอยู่ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นสำคัญ การจำแนกประเภทของการฝึกอบรมพอสรุปได้ ดังนี้

Dimock and Dimock (1969) จำแนกการฝึกอบรมไว้ 6 ประเภท คือ

1. การฝึกอบรมก่อนประจำการ
2. การฝึกอบรมระหว่างประจำการ
3. การฝึกอบรมโดยวิธีปฏิบัติงานในหน้าที่
4. การฝึกอบรมโดยแนะนำนอกเหนือหน้าที่โดยมิได้ปฏิบัติจริง
5. การปฐมนิเทศ
6. การพัฒนานักบริหารระดับสูง

Dale (1973) จำแนกประเภทของการฝึกอบรมเป็น 6 ประเภท ดังนี้

1. การอบรมปฐมเทศ เป็นการฝึกอบรมที่จัดขึ้นสำหรับบุคลากรใหม่
2. การฝึกอบรมในงาน เป็นการฝึกให้บุคลากรปฏิบัติงานจริง
3. การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะและความรู้ในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมลักษณะนี้จัดขึ้นเพื่อสนองความต้องการบุคลากรที่มีฝีมือ
4. การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ชั้นผู้บังคับบัญชา เป็นการฝึกอบรมระดับหัวหน้าของหน่วยงานหรือองค์การ
5. การฝึกอบรมระดับการจัดการ เป็นการฝึกอบรมแก่ฝ่ายจัดการระดับกลาง
6. การพัฒนาผู้บริหาร เป็นการพัฒนาเจ้าหน้าที่ระดับสูง

บุญญา สาธร (2517) และ น้อย ศิริโชติ (2524) จำแนกประเภทของการฝึกอบรมออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. การฝึกอบรมก่อนการปฏิบัติงาน เป็นการฝึกอบรมบุคลากรก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งในองค์การ หรืองานบางชนิดบางประเภทที่ต้องการความชำนาญ และความสามารถเป็นพิเศษ ก็จัดการฝึกอบรมให้ก่อนแล้วจึงบรรจุให้เข้าทำงานในหน้าที่ที่ต้องการต่อไป
2. การฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติการ เป็นการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรที่กำลังดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งอยู่ในหน่วยงาน โดยไม่ต้องลาออกจากงาน และไม่ให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงาน ขณะที่บุคลากรนั้น ๆ เข้ารับการฝึกอบรม

เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์ และ กมล อุดลพันธ์ (2528) จำแนกประเภทของการฝึกอบรม โดยยึดเกณฑ์ต่าง ๆ แบ่งเป็น 3 แนวทาง คือ

1. การจำแนกประเภทการฝึกอบรม โดยยึดวัตถุประสงค์โดยแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ
 - 1.1 การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความชำนาญ
 - 1.2 การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทัศนคติ
 - 1.3 การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้

2. การจำแนกประเภทของการฝึกอบรม โดยยึดเกณฑ์ก่อนเข้าทำงานและเมื่อได้เข้าทำงานแล้ว แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

- 2.1 การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน
- 2.2 การฝึกอบรมเมื่อเข้าทำงานแล้ว

3. การจำแนกประเภทของการฝึกอบรม โดยยึดระดับของบุคคลที่อยู่ในองค์การ โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ

- 3.1 ระดับผู้ใช้แรงงาน
- 3.2 ระดับเสมียนพนักงานหรือประจำแผนก
- 3.3 ระดับหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาระดับต้น
- 3.4 ระดับผู้บังคับบัญชาระดับกลาง
- 3.5 ระดับผู้บริหารระดับสูง

จากการจำแนกประเภทการฝึกอบรมของนักวิชาการหลายท่าน พอจะสรุปเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 3 ประเภท คือ การฝึกอบรมก่อนประจำการ (Pre-service Training) การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Orientation) การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ (In-service Training)

1. การฝึกอบรมก่อนประจำการ มีลักษณะเป็นการศึกษาหาความรู้เฉพาะสาขาวิชาที่หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งต้องการโดยเฉพาะ ส่วนใหญ่เมื่อหน่วยงานใดก็ตามทำการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานนั้น ๆ จำนวนหนึ่งแล้ว ก็จะฝึกอบรมบุคคลเหล่านั้นให้มีความรู้ ความชำนาญทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ ให้มีความรู้ ความชำนาญ และมีประสบการณ์มากพอสมควรเพื่อไม่ให้เสียเวลาในการฝึกงาน สอนงาน และทำให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ ผิดพลาดน้อยลง ช่วยลดปัญหาและข้อยุ่งยากในการปฏิบัติงานตลอดจนงบประมาณต่าง ๆ ได้

2. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ การฝึกอบรมประเภทนี้ใช้สำหรับฝึกอบรมบุคลากรเมื่อแรกเข้าจุดประสงค์หลักก็คือ เพื่อให้บุคลากรใหม่ได้ทราบถึงนโยบาย หน้าที่

กฎข้อบังคับ ระเบียบแบบแผน สิทธิ หน้าที่ ประโยชน์ที่จะพึงได้รับ ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับหน้าที่รับผิดชอบของตน และวิธีปฏิบัติงาน

3. การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ การฝึกอบรมประเภทนี้เป็นการฝึกอบรมบุคคลากรที่ทำงานอยู่แล้วในหน่วยงานใดก็ตาม เพื่อประโยชน์ในการเพิ่มพูนความรู้ทักษะ และเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้เข้ารับการอบรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ เพื่อนำความรู้ ความคิดที่ได้รับมานั้นไปปรับปรุงใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพการงาน เกิดขวัญ กำลังใจ และมีความมั่นใจในอาชีพของตนยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพื่อมุ่งประโยชน์ใหญ่คือ ความสำเร็จขององค์การ การฝึกอบรมประเภทนี้จะพบในรูปแบบต่าง ๆ กัน ดังนี้

3.1 การฝึกอบรมโดยวิธีปฏิบัติงานในหน้าที่ (On-the-job Training) เป็นวิธีการฝึกอบรมแบบมีได้เป็นทางการหรือมีหลักสูตรพิเศษ เป็นเพียงวิธีสอนในหน้าที่เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ลงมือปฏิบัติงานหรือทดลองปฏิบัติ หากมีปัญหาหรือข้อติดขัดประการใด ผู้ปฏิบัตินั้นย่อมสอบถามได้จากผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน ซึ่งโดยปกติแล้วการอบรมวิธีนี้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน จะต้องคอยสอดส่องดูแล ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด เพื่อหาข้อบกพร่อง และชี้แจงสอนแนะให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจ และปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ได้ผลเต็มที่

3.2 การฝึกอบรมนอกงาน (Off-the-job Training) เป็นวิธีการฝึกอบรมโดยการแนะนำหรือสอนงานทั่วไป โดยให้ผู้เข้ารับการอบรมละจากงานชั่วคราว เพื่อรับการฝึกอบรมอย่างเต็มที่ไม่ต้องเป็นกังวลเรื่องภาระในงานหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ ทั้งนี้เนื้อหาของหลักสูตรที่ฝึกอบรมอาจเป็นการเสริมความรู้เพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ดีขึ้น หรืออาจเป็นเนื้อหาความรู้ที่เตรียมไว้ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคตของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก็ได้ (เริงลักษณ์ โรจนพันธ์, 2529)

7) กระบวนการฝึกอบรม

สำหรับกระบวนการในการฝึกอบรมนั้น นักวิชาการแต่ละคนก็อาจกำหนดไว้แตกต่างกัน ดังนี้

โรซาลินด์ แอล โรกอฟ (Rosalind L. Rogoff, 1987 อ้างถึงใน เครือวัลย์ ลีหมอกษัตริย์, 2531 : 8-9) ได้เขียนระบบการฝึกอบรมและการพัฒนาแบบวงล้อการฝึกอบรมในหนังสือ The Training Wheel ว่าวงล้อการฝึกอบรมมี 4 ขั้นตอน คือ

1. การรวบรวมข้อมูล (Gather Data) เป็นขั้นตอนเพื่อค้นหาว่า ใครทำอะไร และทำไม เพื่อการรวบรวมข้อมูลเบื้องต้น หาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา

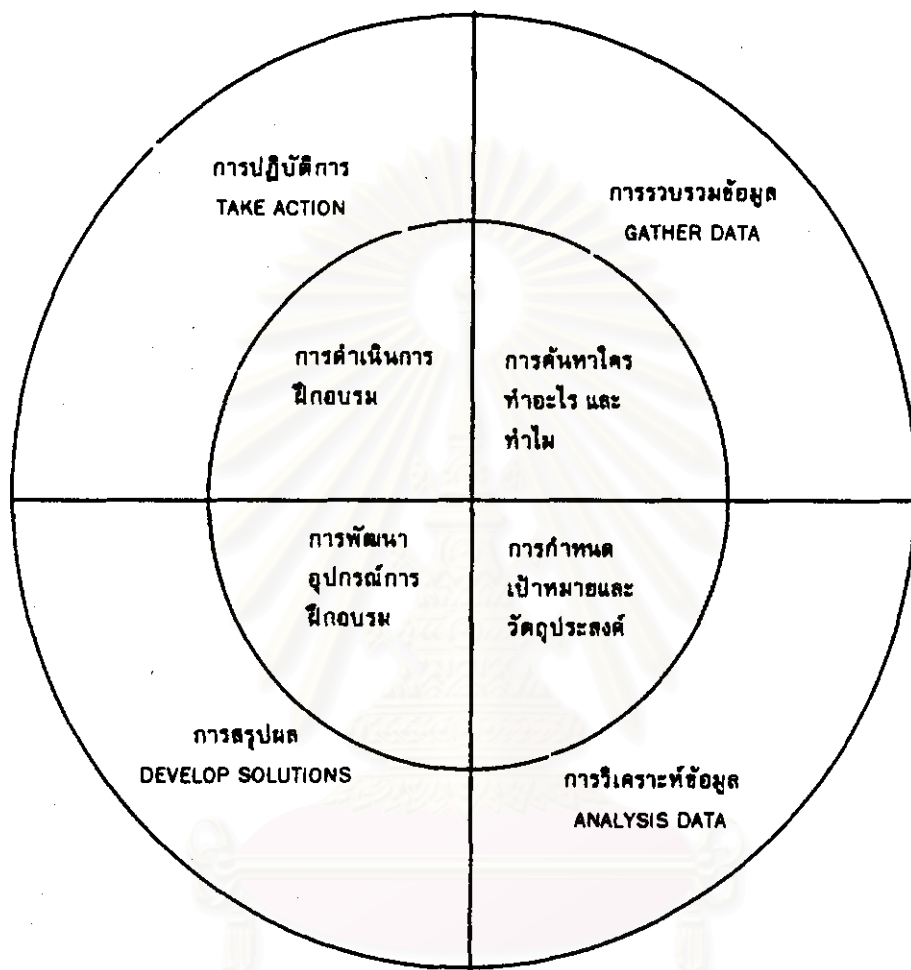
2. การวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis Data) เป็นขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายนามบุคคลากร ลักษณะการทำงาน หน้าที่รับผิดชอบ ปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อ กำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรมและการพัฒนา

3. การสรุปผล (Develop Solution) เป็นขั้นตอนการพัฒนาอุปกรณ์การสอน การสร้างหลักสูตร การเลือกเทคนิคการฝึกอบรมและการพัฒนา และการเขียนแบบ ประเมินผลการฝึกอบรมและการพัฒนา

4. การปฏิบัติการ (Take Action) เป็นขั้นตอนการดำเนินการฝึกอบรม รวมถึง การประเมินผลการฝึกอบรม

ระบบการฝึกอบรมและพัฒนาตามแนวความคิดของ โรซาลินด์ แอล โรกอฟ

(Rosalind L. Rogoff)



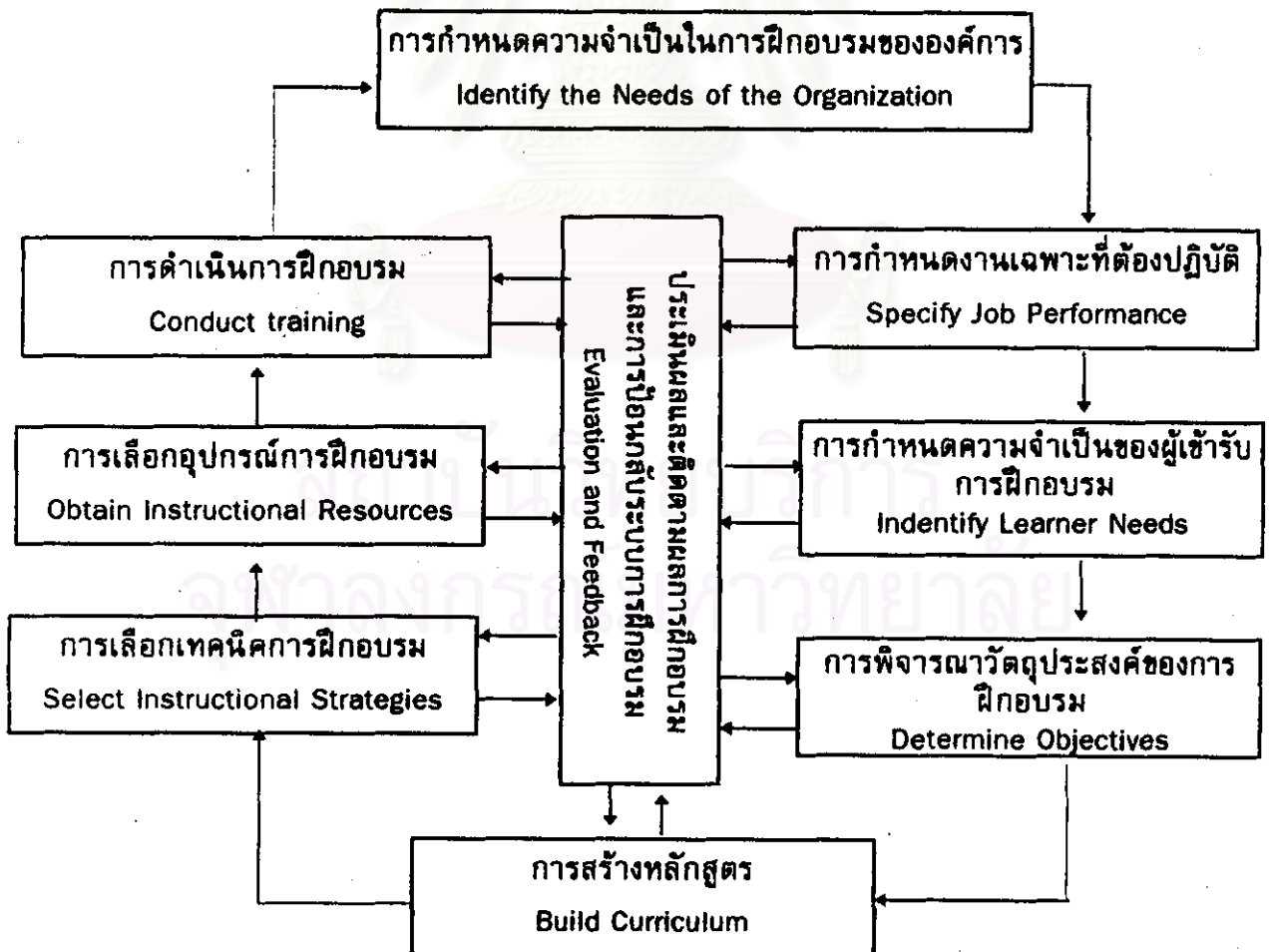
ลีโอนาร์ด แนดเลอร์ (Leonard Nadler, 1982 อ้างถึงใน เครือวัลย์ ลีหมอกษัตติ, 2531 : 9-10) ได้สร้างระบบการฝึกอบรมและการพัฒนาเรียกว่า The Critical Events Model โดยกำหนด 9 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์การ (Identify the Needs of the Organization)
2. กำหนดงานเฉพาะที่ต้องปฏิบัติ (Specify Job Performance)
3. กำหนดความจำเป็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในองค์การ (Identify Learner Needs)
4. พิจารณาวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม (Determine Objectives)

5. สร้างหลักสูตร (Build Curriculum)
6. เลือกเทคนิคการฝึกอบรม (Select Instructional Strategies)
7. เลือกอุปกรณ์การฝึกอบรม (Obtain Instructional Resources)
8. ดำเนินการฝึกอบรม (Conduct Training)
9. ประเมินผล และติดตามผลการฝึกอบรม และการป้อนกลับระบบการฝึกอบรม (Evaluation and Feedback)

ระบบการฝึกอบรมแบบ The Critical Events Model
ของ ลีโอนาร์ด แนดเลอร์ (Leonard Nadler)

The Critical Events Model



ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 171-172) ได้กำหนดขั้นตอนของการดำเนินการเรื่อง การฝึกอบรม ไว้ดังนี้

1. การพิจารณาความต้องการ และปัญหาที่ต้องมีการฝึกอบรม เป็นการ ตรวจสอบและพิจารณาให้ทราบถึงความจำเป็นและต้องการที่จะต้องมีการจัดการฝึกอบรม ขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นทั้งในแง่ที่ต้องทำเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพ ความสามารถความชำนาญ ต่างๆ หรือเพื่อแก้ไขปัญหาบางอย่าง ในขณะที่เดียวกันสิ่งที่ต้องคิดพิจารณาจัดทำควบคู่กันก็ คือ การพิจารณากำหนดมาตรฐานผลงานที่ต้องการ โดยวินิจฉัยว่าผลงานที่ควรจะทำได้นั้นคืออะไร เป็นอย่างไร ควรจะต้องทำให้ได้ถึงขนาดไหน

2. เป้าหมายของการฝึกอบรม คือ การเขียนระบุเป้าหมายที่ต้องการฝึกอบรม เพื่อให้ทราบถึงจุดมุ่งหมายต่าง ๆ ของการฝึกอบรม ซึ่งการดำเนินการจัดการฝึกอบรมต่อไปไม่ว่าจะเป็นการกำหนดหลักสูตร เนื้อหาวิชา ตลอดจนวิธีที่จะใช้อบรมก็ย่อมจะกระทำ โดยยึดถือตามเป้าหมายของการฝึกอบรม

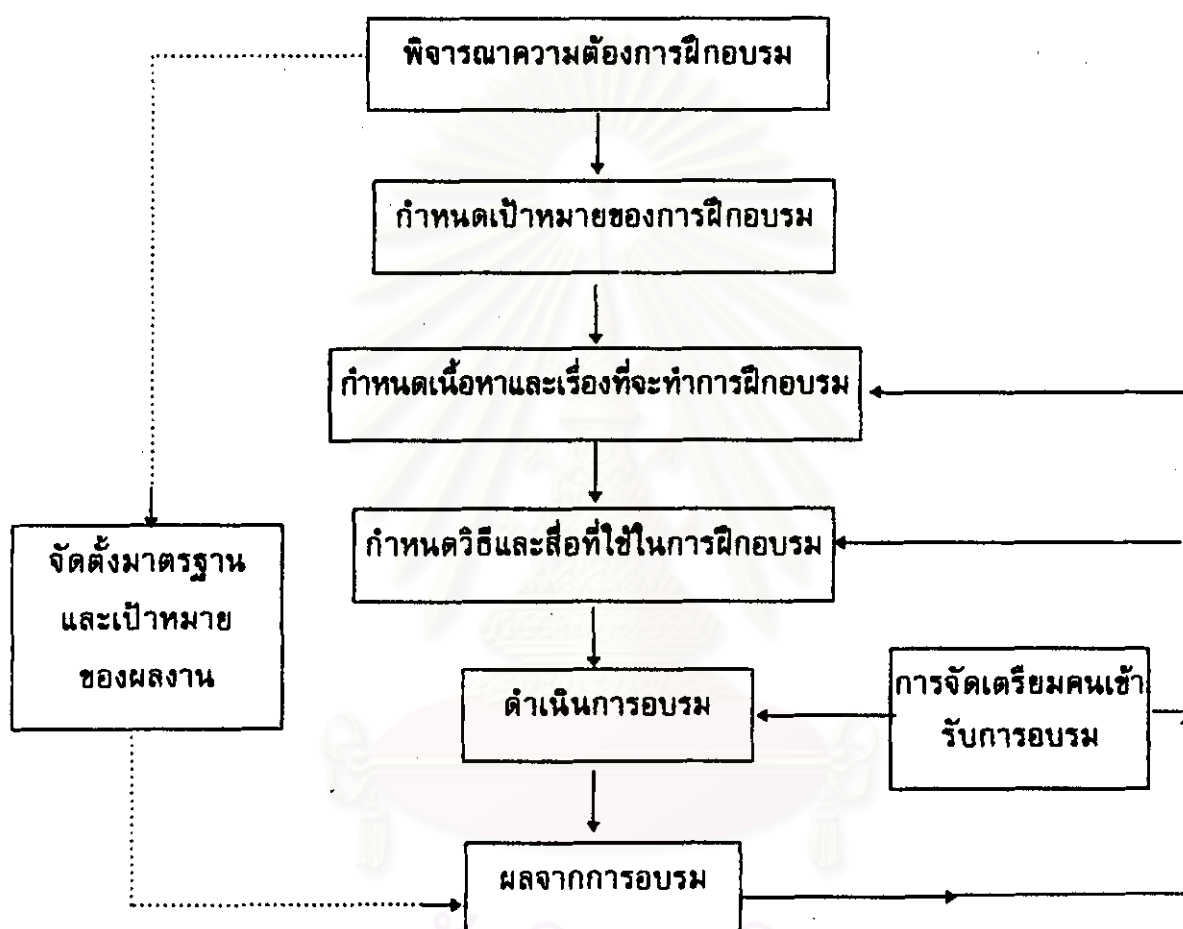
3. การกำหนดเนื้อหาและเรื่องที่จะอบรม เป็นการพิจารณาว่าเพื่อที่จะ เสริมความรู้ความสามารถให้ได้ผลตามที่ต้องการนั้นจะต้องมีการอบรมเรื่องอะไรบ้าง รวมถึงการพิจารณาส่วนประกอบของเนื้อหาและเรื่องที่จะต้องอบรม กล่าวได้ว่าเป็นการจัด หลักสูตรและหัวข้อเรื่องที่จะอบรมนั่นเอง

4. การกำหนดวิธีที่จะใช้อบรมและสื่อหรือเครื่องมือที่เหมาะสม เป็นการ พิจารณาต่อไปว่าเรื่องที่จะอบรมดังกล่าวควรจะใช้วิธีการอบรมแบบใดจึงจะได้ผลดีที่สุด และเหมาะสมกับเนื้อเรื่อง และบุคคลที่จะอบรม นอกจากนี้ก็ต้องพิจารณาถึงสื่อหรือเครื่องมือ (Media) ที่จะใช้อบรมด้วยว่า วิธีการนำเสนอข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ควรจะใช้อุปกรณ์ หรือเครื่องมือชนิดไหนจึงจะดีที่สุดที่จะช่วยให้เกิดการรับรู้ เข้าใจง่าย ประหยัดเวลา และ จัดจำได้นาน

5. การดำเนินการอบรม เป็นการเริ่มดำเนินการอบรมตามแผนและแนวทาง ต่าง ๆ ที่ได้พิจารณาและกำหนดไว้แล้ว

เมื่อการอบรมสิ้นสุดลงแล้ว ผลที่ได้ก็คือ พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปอันเป็น ผลผลิตของการอบรมที่ทำมา ซึ่งการประเมินผลโครงการฝึกอบรมก็คือ การพิจารณาเปรียบ

เทียบดูว่า บุคคลที่ได้ผ่านการอบรมแล้ว สามารถทำงานได้ผลงานในระดับที่เป็นมาตรฐานที่ต้องการหรือไม่



บุญเลิศ ไพรินทร์ (2538) กล่าวว่า กระบวนการฝึกอบรมจะครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรม สำหรับขั้นตอนนี้จะต้องมีกิจกรรมหลายขั้นตอนด้วยกัน ทั้งนี้เพราะก่อนจะจัดให้มีการฝึกอบรมนั้นจำเป็นจะต้องพิจารณาให้ถ่องแท้ก่อนว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเพราะอะไร จำเป็นจะต้องใช้เทคนิคการฝึกอบรมหรือไม่ จึงจะชี้ชัดลงไปได้ว่า จำเป็นจะต้องใช้วิธีการฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล ในองค์การอันจะนำไปสู่การทำงานที่เกิดประสิทธิผลมากที่สุด สำหรับขั้นตอนในการค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้น อาจพิจารณาได้ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์องค์การหรือระบบ การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้จะเริ่มด้วยการพิจารณาวัตถุประสงค์ขององค์การทั้งระยะสั้นและระยะยาวและการพิจารณาแนวโน้มทั้งหลายที่จะมีส่วนกระทบต่อวัตถุประสงค์ดังกล่าว การวิเคราะห์องค์การจะมีส่วนกระทบต่อโครงการฝึกอบรม เมื่อใดก็ตามที่การวิเคราะห์องค์การถูกละเลย การวางแผนการฝึกอบรมก็อาจจะประสบปัญหา ทั้งนี้เพราะการฝึกอบรมนั้นจะต้องกระทำขึ้นเพื่อแก้ปัญหาขององค์การ หรือช่วยให้องค์การดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การแล้ว ยังจะต้องวิเคราะห์ความขัดแย้งและปัญหาอื่น ๆ เพื่อจะได้รู้ถึงบรรยากาศของการทำงานในองค์การ จะได้แก้ปัญหาได้ถูกต้อง ทั้งนี้เพราะปัญหาบางปัญหานั้นไม่อาจแก้ได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม หากจะมัวสละวนกับการจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหา นั้น ๆ ก็ย่อมจะไร้ผลและสูญเปล่าโดยสิ้นเชิงก็อาจเป็นไปได้ ยิ่งไปกว่านั้นเพื่อให้โครงการฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์อย่างแท้จริง นอกจากจะวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ ดังกล่าว ยังจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์การที่มีส่วนกระทบโดยการฝึกอบรมอีกด้วย

1.2 การวิเคราะห์งาน นับว่าเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมาก ซึ่งจะต้องพิจารณาร่างงานนั้นมีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบประการใด มีการแบ่งขั้นตอนการทำงานอย่างไรบ้าง และแต่ละขั้นตอนมีวิธีการทำงานอย่างไร และแต่ละขั้นตอนนั้นต้องใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์มากน้อยเพียงใดด้วย งานนั้นต้องใช้เครื่องมือ เครื่องจักร เครื่องยนต์ประเภทใด นอกจากนี้ยังจำเป็นต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม และสภาพการทำงานที่กำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ก็เพื่อจะได้รู้ร่างงานนั้นต้องการคนประเภทไหน และคนนั้นจะต้องมีความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติอย่างไรจึงจะทำงานนั้นได้ผลดีที่สุด

1.3 การวิเคราะห์ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ เมื่อได้วิเคราะห์งานแล้วเราก็จะรู้ร่างงานนั้นต้องการคนประเภทใด ระดับความรู้ ทักษะและทัศนคติขนาดไหนจึงจะทำงานนั้นได้สำเร็จไปด้วยดีแล้ว ขั้นตอนต่อมา ก็จะต้องวิเคราะห์ว่าคนที่ทำงานนั้น ๆ อยู่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติได้ระดับกับความต้องการของงานนั้น ๆ หรือไม่ นั่นก็คืองานต้องการคนที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติ ระดับหนึ่งแล้วคนที่ปฏิบัติอยู่จริงมีความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติถึงระดับนั้นหรือไม่ ถ้าได้ระดับเดียวกันก็ไม่จำเป็นต้องมีการฝึกอบรม

แต่ถ้าแตกต่างกันมากจนเห็นได้ชัดก็จำเป็นจะต้องมีการฝึกอบรมต่อไป เพื่อให้การปฏิบัติงานได้ผลเต็มที่และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การในที่สุดอีกด้วย

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม การวิเคราะห์องค์การหรือระบบการวิเคราะห์งานและการวิเคราะห์ความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานนั้น ๆ นอกจากจะเป็นประโยชน์ในการค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรมแล้ว ยังมีประโยชน์ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมด้วย การค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรมจะช่วยบอกให้ผู้จัดการฝึกอบรมได้รู้ว่าจะเริ่มการฝึกอบรมที่ไหน ส่วนการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น จะสามารถบอกผู้จัดการโครงการฝึกอบรมได้ถึงจุดมุ่งหมายปลายทางของโครงการฝึกอบรมนั้น ๆ ว่าต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางด้านใดบ้าง ความรู้หรือทักษะหรือทัศนคติหรือทุกด้านที่กล่าวแล้ว วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมที่ดีจะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รู้ว่าโครงการฝึกอบรมต้องการให้เขาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านใดบ้าง รวมทั้งระดับของพฤติกรรมที่ต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงอีกด้วย

การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมที่ดีนั้น ควรมีลักษณะดังนี้

- 2.1 เป็นวัตถุประสงค์ที่ชี้ให้เห็นการกระทำที่สามารถสังเกตเห็นได้ (an observable action)
- 2.2 เป็นวัตถุประสงค์ที่ต้องมีเกณฑ์การวัดที่สามารถวัดผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านนั้น ๆ ได้ (a measurable criterion)
- 2.3 เป็นวัตถุประสงค์ที่กำหนดเงื่อนไขหรือสภาพที่สามารถปฏิบัติได้จริง (the conditions of performance)

โดยทั่วไปแล้วการกำหนดวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในโครงการฝึกอบรมนั้น ก็มักจะกำหนดให้ผู้เรียนหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือเกิดการเรียนรู้ใน 3 ลักษณะ คือ 1) ทางด้านความรู้ (Knowledge) 2) ทางด้านทักษะ (Skill) และ 3) ทัศนคติ (Attitude)

3. การกำหนดหลักสูตรเพื่อการฝึกอบรม หลักสูตรมีความสำคัญเป็นอย่างมากจะต้องให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นหลักสูตรเพื่อวัตถุประสงค์ที่จะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ หรือทักษะ หรือทัศนคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

กล่าวคือ หากโครงการฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนความรู้ด้านใดด้านหนึ่ง การกำหนดหลักสูตรจะต้องเป็นไปเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการเพิ่มพูนความรู้ หากต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เพิ่มพูนด้านทักษะหรือทัศนคติก็จำเป็นจะต้องจัดหลักสูตรให้แตกต่างกันออกไปตามวัตถุประสงค์นั้น ๆ

4. การกำหนดจำนวนของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือขนาดของห้องฝึกอบรม ในแต่ละครั้งจากผลการวิจัยของนักวิชาการด้านฝึกอบรมพบว่า ขนาดของห้องฝึกอบรมหรือจำนวนของผู้รับการฝึกอบรม จะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ถ้าหากมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เพิ่มพูนความรู้และความเข้าใจ ขนาดของห้องหรือจำนวนของผู้ได้รับการฝึกอบรมมากหรือน้อยนั้น ผลที่ได้รับจะไม่แตกต่างกันมากนัก แต่ถ้าต้องการเพิ่มพูนทักษะหรือต้องการเปลี่ยนแปลงทัศนคติในระดับสูงพอสมควรแล้ว จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรมีจำนวนไม่มากนักถ้ามีจำนวน 5-7 คนก็ยิ่งดี และถ้าต้องการให้มีการฝึกทักษะขั้นสูงหรือให้มีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติระดับสูงมาก ๆ แล้วจำเป็นจะต้องให้มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมน้อยที่สุด ถ้าเป็นไปได้ก็ควรจะฝึกเป็นรายบุคคลยิ่งดี

5. การเลือกผู้จะเป็นวิทยากรเพื่อการฝึกอบรม บทบาทของผู้ฝึกอบรมหรือวิทยากรนับเป็นสิ่งสำคัญและมีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการฝึกอบรมเป็นอย่างมาก ดังนั้นการจะเลือกใครมาเป็นวิทยากร จึงเป็นเรื่องที่จะต้องพิจารณากันอย่างรอบคอบให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ซึ่งอาจต้องคำนึงถึงพื้นฐานทางการศึกษา ประสบการณ์ความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติต้องเหมาะสมและสอดคล้องกับวิชาที่จะต้องฝึกอบรม ทั้งนี้เพราะวิทยากรที่มีประสบการณ์มาก ๆ นั้นจะสามารถเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมแต่ละประเภทและแต่ละรายวิชาอีกด้วย

6. การจัดหาวัสดุ อุปกรณ์เครื่องแสงเสียง เอกสารสิ่งพิมพ์ที่จำเป็นสำหรับการฝึกอบรม ซึ่งอาจได้แก่ โสตทัศนอุปกรณ์ต่าง ๆ ได้แก่ แผ่นใส สไลด์ เครื่องฉายแผ่นใส วิทยุ โทรทัศน์ ภาพยนตร์ หรือสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ เป็นต้น เครื่องช่วยเพื่อให้เกิดการเรียนรู้เหล่านี้มีส่วนสำคัญมากที่ทำให้โครงการฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้สภาพห้องฝึกอบรมที่เหมาะสม เช่น ไม้ร้อน ไม้หนาวเกินไป วัสดุอุปกรณ์เครื่องใช้อื่น ๆ ที่จำเป็นในห้องจะต้องจัดการให้เรียบร้อย เพื่อให้การเรียนรู้เป็นไปด้วยดีนั่นเอง

7. การเลือกเทคนิคการฝึกอบรม นับเป็นประเด็นที่สำคัญมาก ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือบรรลุปเป้าหมายของการฝึกอบรมได้มากกว่าและรวดเร็วกว่าวิธีการอื่น ๆ สำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกเทคนิคการฝึกอบรมนั้นมีมากมายหลายประการซึ่งอาจได้แก่ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เนื้อหาวิชาของหลักสูตรในการฝึกอบรม ระดับของการฝึกอบรม คุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม และอื่น ๆ

2. วิธีการฝึกอบรม

ในการจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรนั้น องค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของการฝึกอบรม คือ การเลือกใช้วิธีการฝึกอบรมอย่างถูกต้องเหมาะสมกับลักษณะของงาน และความชำนาญหรือทักษะของวิทยากร ทั้งนี้ เพราะวิธีการฝึกอบรมจะเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการได้

1) ความหมายของวิธีการฝึกอบรม

ซจรงค์ดี ทาญณรงค์ (2524) กล่าวว่า วิธีการฝึกอบรม หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ มีทัศนคติที่ถูกต้องเหมาะสม และ/หรือ เกิดความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น

น้อย ศิริโชติ (2524) ให้ความหมายของวิธีการฝึกอบรมว่า หมายถึง วิธีที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร หรือถ่ายทอดความรู้ ความคิดเห็น ข้อเท็จจริง ประสบการณ์หรือข้อมูลต่าง ๆ ระหว่างผู้ให้การอบรมและผู้เข้ารับการอบรม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือวัตถุประสงค์ใด ๆ ตามที่กำหนดไว้

จากคำนิยามดังกล่าวพอจะสรุปได้ว่า วิธีการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือที่สำคัญซึ่งวิทยากรจำเป็นต้องใช้ในการถ่ายทอดความรู้ โดยมีเป้าหมายที่จะจูงใจให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ ตามวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมของหน่วยงานนั้น ๆ

2) ประเภทของวิธีการฝึกอบรม

เนื่องจากวิธีการฝึกอบรมที่ใช้กันอยู่ทั่วไป ได้มีการกำหนดไว้มากมาย และมีการนำไปใช้ในวัตถุประสงค์ และโอกาสต่าง ๆ กัน ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงมีผู้แบ่งประเภทของวิธีการฝึกอบรมไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

Armstrong & Lonentzen (1977) ได้แบ่งประเภทของวิธีการฝึกอบรมออกเป็น 3 ประเภท ตามประเภทของการฝึกอบรม ดังนี้คือ

1. วิธีการฝึกอบรมในที่ทำการ (On-the-job techniques) ประกอบด้วย การสาธิต (demonstration) การสอนแนะ (coaching) การฝึกงานในหน้าที่ (job rotation) การฝึกประสบการณ์ (planned experience)

2. วิธีการฝึกอบรมนอกที่ทำการ (Off-the-job techniques) ประกอบด้วย การบรรยาย (lecture) การพูด (talk) การอภิปราย (discussion) การค้นคว้า (discovery-method) การทำแบบฝึกหัดเป็นกลุ่ม (group exercise) กลุ่มสัมพันธ์หรือการทำงานเป็นทีม (group dynamics) เกมธุรกิจ (business game) บทเรียนสำเร็จรูป (programmed Learning)

3. วิธีการฝึกอบรมทั้งในและนอกที่ทำการ ประกอบด้วย การสอนงาน และทักษะ (job skill instruction) การให้คำถาม-คำตอบ (question and answer) การมอบงานให้ทำ (assignment) การทำโครงการ (projects) การแนะนำการอ่าน (guide reading)

ซอร์สคัตต์ หาญณรงค์ (2524) ได้แบ่งประเภทของวิธีการฝึกอบรมเป็น 2 วิธีใหญ่ ๆ คือ

1. แบ่งตามลักษณะของการใช้สื่อความหมาย (Communication) ซึ่งตามแนวทางนี้มักแบ่งเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1.1 การบอกเล่าจากผู้รู้ไปยังผู้ที่ไม่รู้ (telling method)

1.2 การที่ผู้รู้หรือผู้ชำนาญการ แสดงวิธีการปฏิบัติที่ถูกต้องให้ผู้ที่ยังทำไม่เป็นหรือเป็นแต่ยังไม่มีความชำนาญดู (showing method)

1.3 การให้ผู้ที่ยังไม่รู้ หรือทำไม่เป็น หรือยังไม่มีความชำนาญได้ทดลองทำด้วยตนเองเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และความชำนาญ (doing method)

2. แบ่งตามบทบาทของวิทยากรผู้ให้การอบรม และผู้เข้ารับการอบรมที่มีต่อความรับผิดชอบในการเรียนรู้ ซึ่งอาจแบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

2.1 วิธีการฝึกอบรมที่อาศัยวิทยากรเป็นหลักในการเรียนรู้

2.2 วิธีการฝึกอบรมที่อาศัยทั้งวิทยากร และกลุ่มเข้ารับการอบรมเป็นหลักในการเรียนรู้

2.3 วิธีการฝึกอบรมที่อาศัยกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมเป็นหลักในการเรียนรู้

เครือวัลย์ ล้อมภิชาติ (2531) น้อย ศิริโชติ (2524) และอุ๋นนิรันดร์ สิมไพบุลย์ (2521) ได้แบ่งวิธีการฝึกอบรมออกเป็น 4 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. ประเภทให้วิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ได้แก่ การบรรยาย การอภิปรายเป็นคณะ การชุมนุมปาฐกถา เป็นต้น

2. ประเภทให้ผู้เข้ารับการอบรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ เช่น การระดมสมอง (Brainstroming) การประชุมกลุ่มย่อย (Huddle group) กรณีศึกษา (case study) การสาธิต ทัศนศึกษา (Field trip) การอภิปรายกลุ่ม (Group discussion) การแสดงบทบาทสมมติ (Role playing) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การสัมมนา (Seminar) เป็นต้น

3. ประเภทการพัฒนาการเรียนรู้รายบุคคล เช่น การสอนงาน คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer aided instruction) การฝึกอบรมทางไปรษณีย์ (Correspondence study) การสอนแบบสำเร็จรูป (Programmed instruction) เป็นต้น

4. ประเภทใช้วัสดุทัศนูปกรณ์เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ เช่น การสอนโดยใช้ภาพยนตร์ (Instructional Film) โทรทัศน์การสอน (Instructional T.V.) การสอนโดยใช้สไลด์/เทป (Slide/tape Presentation) เป็นต้น

เจลิม วราวิทซ์, สดใส อัศววิไล และ สุภาศิริ อมาตยกุล (2524) ได้แบ่งวิธีการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่ม โดยพิจารณาวัตถุประสงค์เป็นหลัก ดังนี้

1. การอบรมเพื่อเสริมสร้างทัศนคติ ได้แก่ การอภิปรายกลุ่ม การศึกษารายกรณี การแสดงบทบาทสมมติ การศึกษาภาคสนาม การฝึกการรับรู้ และเกมส์

2. การอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ แบ่งเป็น 2 แบบใหญ่ ๆ คือ

2.1 การจัดการฝึกอบรมแบบแก้ปัญหา เช่น การอภิปรายแบบซินดิเคท การอภิปรายเพื่อเสริมการบรรยาย การสอนแบบโครงการ การศึกษารายกรณี การสอนแบบอภิปรายกลุ่ม

2.2 การจัดการฝึกอบรมแบบรายวิชา เช่น การอภิปรายทั่วไป ปาฐกถาหรือบรรยาย การประชุม การสอนแบบโปรแกรม

3. การฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างทักษะ ได้แก่ การสาธิต สถานการณ์จำลอง และเครื่องช่วยสอน

Davies (1981) ได้แบ่งประเภทของวิธีการฝึกอบรมไว้ 2 ประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้

1. เทคนิคที่ผู้สอนหรือวิทยากรมีบทบาทมากหรือค่อนข้างมากกว่าผู้เรียนหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรม หรือที่เขาเรียกเทคนิคการฝึกอบรมประเภทนี้ว่าเป็นการฝึกอบรมแบบเผด็จการ (autocratic styles) หรือที่เรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเทคนิคการฝึกอบรมที่ถือเอาผู้สอนหรือวิทยากรเป็นศูนย์กลาง (teacher-centered styles) ซึ่งอาจได้แก่ การบรรยาย การสาธิต การเสนอแนะ และบทเรียนสำเร็จรูป เป็นต้น

2. เทคนิคที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนเข้ามามีบทบาทมากหรือมากกว่าผู้เป็นวิทยากรในกระบวนการเรียนในโครงการฝึกอบรมหรือที่เรียกว่า เทคนิคการฝึกอบรมแบบให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เข้าไปมีบทบาทร่วมในกระบวนการฝึกอบรมมาก (permissive styles) ซึ่งอาจได้แก่เทคนิคการอภิปรายกลุ่ม บทบาทสมมติ กรณีศึกษา เกม การระดมสมอง

การศึกษาตามลำพังกลุ่มที่ปราศจากผู้นำหรือเทคนิคการฝึกอบรมโดยกระบวนการกลุ่ม เป็นต้น (Davies, 1971)

Laird (1978) ได้แบ่งประเภทของเทคนิคการฝึกอบรม โดยคำนึงถึงทั้งเนื้อหาวิชาว่า ผู้สอนเป็นผู้พิจารณากำหนดหรือผู้เรียนเข้ามามีบทบาทในการกำหนด และในขณะเดียวกันก็ได้คำนึงถึงลักษณะของการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้รับการฝึกอบรมหรือผู้เรียนมีมากน้อยเพียงใด โดยแบ่งออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้

1. ผู้สอนเป็นผู้กำหนดเนื้อหาวิชาและผู้เรียนมีบทบาทเพียงได้ฟังและดูเท่านั้น ซึ่งได้แก่ การบรรยาย การอ่านตามที่ได้รับมอบหมาย การสาธิตโดยผู้สอน

2. ผู้สอนเป็นผู้กำหนดเนื้อหาวิชา และผู้เรียนมีบทบาทเพียงได้ดูและมีการเคลื่อนไหวซึ่งได้แก่ เทคนิคการฝึกอบรมที่เรียกว่าทัศนศึกษา

3. ผู้สอนยังคงมีส่วนกำหนดเนื้อหาวิชามากและค่อย ๆ ลดบทบาทลงจนกระทั่งเป็นผู้เรียนได้เข้ามามีบทบาทมากขึ้นในการกำหนดเนื้อหาวิชา และผู้เรียนได้มีโอกาส ได้พูด เขียน และได้ตอบ ได้แก่ แบบเรียนสำเร็จรูป การอภิปรายกลุ่ม เป็นต้น

4. ผู้สอนเป็นผู้กำหนดเนื้อหาวิชา แต่ผู้เรียนมีโอกาสเข้าไปเป็นผู้กระทำการ ได้แก่ การสาธิตโดยผู้เรียนและการฝึกปฏิบัติจริง เป็นต้น

5. ผู้สอนมีบทบาทในการกำหนดเนื้อหาวิชาบางส่วน บทบาทที่สำคัญเป็นของผู้เรียน และผู้เรียนหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าไปมีบทบาทร่วมในการตัดสินใจ และการใช้วิจรรย์ญาณด้วย ได้แก่ การระดมสมอง การฝึกปฏิบัติในเวลาจำกัด การทำงานเป็นทีม การเล่นเกม และการแสดงบทบาทสมมติ เป็นต้น

สำหรับ บุญเลิศ ไพรินทร์ (2538) ได้เคยแบ่งประเภทของเทคนิคการฝึกอบรมไว้ 3 ประเภท ด้วยกันดังนี้

1. เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ดูและฟัง ได้แก่ การบรรยาย การอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิและการสาธิตโดยผู้สอน

2. เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ดูและได้เคลื่อนไหวหรือได้เรียนรู้ตามแนวที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ได้แก่ ทักษะศึกษา การสัมภาษณ์ และแบบเรียนสำเร็จรูป

3. เป็นเทคนิคที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เข้ามามีบทบาทร่วมในการตัดสินใจหรือผลิต หรือร่วมในการตัดสินใจ หรือผลิตหรือร่วมในการทำอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง ซึ่งอาจได้แก่ การอภิปรายกลุ่ม การระดมสมอง การแสดงบทบาทสมมติ เกมการบริหาร การสัมมนา การประชุม กรณีศึกษา การประชุมการปฏิบัติการและกิจกรรม (บุญเลิศไพรินทร์ และคณะ, 2530)

3) รายละเอียดของวิธีการฝึกอบรม 15 วิธี ที่ใช้ในการวิจัย

1. การบรรยาย (Lecture)

1.1 ลักษณะโดยทั่วไป วิธีการบรรยาย เป็นการให้ความรู้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยผู้เป็นวิทยากรโดยผู้เดียว ผู้เป็นวิทยากรเป็นผู้มีบทบาทมากที่สุดในการเตรียมเนื้อหาสาระ การให้ข้อมูลความรู้ต่าง ๆ แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิธีการบรรยายจึงสามารถให้ความรู้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนมากได้ ดังนั้นจึงเหมาะในการให้ความรู้พื้นฐานและให้ข้อมูลโดยทั่วไป

1.2 วิธีการใช้ ผู้เป็นวิทยากรจะเป็นผู้เตรียมเนื้อหาสาระที่จะบรรยายทั้งหมด และดำเนินการบรรยายไปตามหัวข้อที่ได้เตรียมไว้ตามวัตถุประสงค์ของการบรรยาย ซึ่งอาจเป็นการบรรยายเพื่อบอกกล่าวข้อเท็จจริงหรือเพื่อหาคำตอบหรือเพื่อโน้มน้าวจิตใจผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือบรรยายเพื่อแสดงความชื่นชม หรือเพื่อการจรรโลงของผู้ฟังในระหว่างการบรรยาย หลังจากจบการบรรยายแล้ว วิทยากรหรือผู้บรรยายอาจเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมซักถามหรือแสดงความคิดเห็นด้วยก็ได้

1.3 ข้อดีของวิธีการบรรยาย

1) สามารถให้การอบรมแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้จำนวนมาก เป็นการประหยัดเงิน แรงงาน และเวลา ทั้งนี้เพื่อไม่ต้องจัดหลายครั้ง ถ้าการฝึกอบรมนั้น ๆ

ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้และความเข้าใจในระเบียบ หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติโดยทั่วไป

2) ได้เนื้อหาตามวัตถุประสงค์และผู้เป็นวิทยากรสามารถเสนอเนื้อหาสาระได้อย่างเป็นระเบียบ

3) ให้เนื้อหาสาระมาก แม้จะใช้เวลาในระยะสั้น ๆ ก็ตาม

4) ผู้ฟังหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเรียนรู้ได้มากจากการฟังการบรรยาย และมากกว่าการอ่าน

5) ผู้ฟังหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่ต้องมีการเตรียมตัวแต่อย่างใดหรือต้องการจะเตรียมตัวในหัวข้อที่จะมีการบรรยายก็ย่อมกระทำได้ก่อนการบรรยาย

6) การจัดสถานที่สะดวกและจัดให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ได้ง่าย

7) การบรรยายจะใช้ได้ผลดีสำหรับผู้ฟังหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีความสามารถทางด้านสมองสูงพอสมควร

8) เป็นการสื่อความหมายได้ดีในระดับความรู้ และความเข้าใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

1.4 ข้อจำกัดของการบรรยาย

1) เป็นการสื่อสารทางเดียวโดยผู้บรรยายหรือวิทยากร ถ้าผู้บรรยายหรือวิทยากรขาดความพร้อม และขาดความสามารถในการนำเสนอด้วยแล้ว ยังไม่ได้ผลเท่าที่ควร และผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีโอกาสซักถามหรือแสดงความคิดเห็นน้อย หรืออาจไม่มีเลยก็ได้

2) การบรรยายเป็นวิธีการที่ไม่ได้ให้ความสำคัญในความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งในด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา และประสบการณ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

3) วิธีการบรรยายสามารถเปลี่ยนแปลงความรู้ขึ้นพื้นฐาน คือ ระดับความรู้และความเข้าใจดีก็จริง แต่ไม่ค่อยจะเปลี่ยนแปลงความรู้ชั้นที่สูงกว่าความเข้าใจได้ดีเท่าที่ควร คือ ชั้นการนำไปใช้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และการประเมินผล

4) การบรรยายไม่อาจเพิ่มพูนทักษะ ทักษะ และพฤติกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

5) การบรรยายไม่เปิดโอกาสให้ผู้ฟังหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้ามามีบทบาทร่วมในกระบวนการเรียนการสอน ผู้เรียนจะรู้และเข้าใจน้อยกว่าวิธีการที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเอง หรือจากกลุ่มหรือเพื่อนสมาชิกกลุ่มของเขา

6) ผู้บรรยายไม่อาจทราบได้ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความเข้าใจหรือได้รับความรู้ไปมากน้อยเพียงใด

7) การหาบุคคลที่มีทั้งความรู้ในเนื้อหาสาระ และความสามารถในการบรรยายหรือการนำเสนอที่ดีนั้นหายากมาก

2. การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion)

2.1 ลักษณะโดยทั่วไป การอภิปรายกลุ่ม เป็นการประชุมกลุ่มเพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกกลุ่มทุก ๆ คน ได้มีส่วนร่วมในการอภิปรายในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง สำหรับจำนวนนั้นไม่แน่นอนควรมีตั้งแต่ 4-10 คน ถ้ามากกว่านี้จะทำให้แต่ละคนไม่มีโอกาสได้เสนอความคิดเห็นได้อย่างทั่วถึง แต่ถ้าน้อยมากเกินไป ความเห็นที่ได้จากการอภิปรายอาจไม่ครอบคลุมหรือรอบคอบพอก็ได้ การใช้วิธีการอภิปรายกลุ่มเพื่อให้ค้นหาปัญหาสาเหตุ และแนวทางการแก้ปัญหาหรือเพื่อให้เสนอแนะหรือเพื่อให้เสนอแนะเรื่องใดที่จะเป็นประโยชน์ต่อกลุ่มหรือองค์การ

2.2 วิธีการใช้ มักใช้การอภิปรายกลุ่มหลังจากที่วิทยากรได้ บรรยายให้ผู้ฟังได้ทราบแนวคิดทฤษฎี และหลักปฏิบัติของเรื่องใดเรื่องหนึ่งแล้ว หลังจากนั้นวิทยากรอาจต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เข้าใจและสามารถนำไปใช้ได้ สถานการณ์จริงในการปฏิบัติงาน จึงให้มีการแบ่งกลุ่มเพื่ออภิปรายทบทวนทำความเข้าใจร่วมกัน หรือแก้ปัญหาเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกันก็ได้ สำหรับผู้นำอภิปรายจะคอยเป็นผู้กระตุ้นให้สมาชิกได้ แสดงความคิดเห็นภายในขอบเขตของเรื่องที่กำลังอภิปราย

2.3 ข้อดีของการอภิปรายกลุ่ม

1) ช่วยให้ผู้ใช้รับการฝึกอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ในขั้นที่สูงกว่าความรู้และความเข้าใจได้แก่ การนำไปใช้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และการประเมินผลได้ดีกว่าหรือเรียนรู้ได้เร็วกว่าวิธีการบรรยาย

2) ช่วยให้สมาชิกในกลุ่มได้เรียนรู้กระบวนการทางสังคม อันเนื่องมาจากการอภิปรายกลุ่ม ได้รู้จักให้ความสนใจ และรับฟังความเห็นของบุคคลอื่น ๆ ที่อาจจะแตกต่างกันไป ซึ่งไม่อาจเรียนรู้ได้จากการบรรยาย

3) ช่วยให้สมาชิกเกิดความเข้าใจอันดีระหว่างสมาชิกด้วยกันในกลุ่ม และเกิดแนวความคิดที่กว้างขวางและลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น

4) เป็นการรวบรวมความคิดเห็นจากหลายฝ่าย ซึ่งจะช่วยชี้ปัญหาสาเหตุของปัญหา และแสวงหาแนวทางการแก้ปัญหาาร่วมกันได้อย่างถูกต้องมากยิ่งขึ้นกว่าบุคคลเดียว

5) เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่และเสรี

2.4 ข้อจำกัดของการอภิปรายกลุ่ม

1) สมาชิกบางคนพูดมากจนไม่เปิดโอกาสให้สมาชิกคนอื่นได้พูดหรือได้แสดงความคิดเห็น ก็อาจจะทำให้ได้ข้อคิดเห็นที่ไม่รัดกุมได้

2) สมาชิกบางคนพูดนอกเรื่อง และผู้นำอภิปรายไม่สามารถจะควบคุมสถานการณ์ไว้ได้ ก็จะทำให้เสียเวลา โดยไม่ได้ประโยชน์ในการอภิปรายครั้งนั้น ๆ ได้

3) หากสมาชิกมีจำนวนมากเกินไปก็จะไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็นได้อย่างทั่วถึง

4) สมาชิกกลุ่มอาจมีความรู้พื้นฐานทางการศึกษา ประสบการณ์ วิชาชีพที่แตกต่างกันมา อาจหาข้อยุติที่เป็นไปในแนวเดียวกันได้ยาก

5) หากสมาชิกมีความรู้ความสามารถน้อย ผลการอภิปรายกลุ่มก็จะได้ผลน้อยตามไปด้วย

3. การฝึกปฏิบัติ (Practice)

3.1 ลักษณะโดยทั่วไป เป็นการนำทฤษฎีหรือแนวคิดตามที่ได้เรียนรู้มา ทดลองปฏิบัติในตอนท้ายของการฝึกอบรม ภายใต้การแนะนำดูแลจากผู้ทรงคุณวุฒิ

3.2 วิธีการใช้ วิทยากรจะเป็นผู้เตรียมกิจกรรมหรือสิ่งที่จะให้ฝึกปฏิบัติไว้ล่วงหน้าหลังจากได้ฝึกอบรมทางทฤษฎีมาแล้ว วิทยากรจะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ ทดลองปฏิบัติหรือฝึกทำตามที่ได้สอนไว้ ทั้งนี้วิทยากรอาจกระทำหรือสาธิตให้ดูก่อน แล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะทดลองทำตาม โดยที่วิทยากรจะคอยดูว่า สามารถปฏิบัติได้จริงหรือไม่ ทำผิดหรือถูกอย่างไร วิธีการนี้จะช่วยให้ทราบได้ว่าการฝึกอบรมจะบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใดอีกด้วย

3.3 ข้อดีของการฝึกปฏิบัติ

1) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกปฏิบัติจริง ๆ ก่อนที่จะนำทักษะที่ได้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน

2) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนได้เรียนรู้ด้วยตนเอง

3) เป็นวิธีที่จูงใจอยากให้คนเรียนรู้

4) สามารถประเมินผลการฝึกอบรมได้ทันทีเลย

3.4 ข้อจำกัดของการฝึกปฏิบัติ

1) เสียเวลามากทั้งนี้เพราะทุกคนต้องฝึกปฏิบัติหรือฝึกหัดทำจริง ซึ่งบางคนอาจทำเสร็จเร็วและบางคนก็อาจทำเสร็จช้า

2) เสียงบประมาณค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อจัดหาอุปกรณ์และสิ่งจำเป็นสำหรับฝึกปฏิบัติ

4. การสาธิต (Demonstration)

4.1 ลักษณะโดยทั่วไป เป็นการแสดงโดยวิทยากรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้เห็นสถานการณ์ที่เป็นจริง โดยแสดงให้เห็นกระบวนการหรือขั้นตอนของการปฏิบัติงาน การใช้เครื่องมือ หรือการทดลองต่าง ๆ แล้วจึงเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทดลอง ทำตามที่ได้เรียนรู้แล้วด้วย

4.2 วิธีการใช้

- 1) จัดเตรียมอุปกรณ์ที่ต้องการใช้ไว้ให้พร้อมในที่ที่เหมาะสม
- 2) วิทยากรจะอธิบายหรือชี้แจงหลักการ วิธีการ และขั้นตอนการสาธิตให้ผู้รับการฝึกอบรมได้รู้ก่อนทำการสาธิต
- 3) ระหว่างการสาธิต วิทยากรอาจบรรยาย หรืออธิบายไปด้วยเพื่อช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำความเข้าใจกับรายละเอียดต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น และผู้เข้ารับการฝึกอบรมอาจซักถามรายละเอียดเพิ่มเติมในระหว่างนี้ได้ด้วย
- 4) หลังการสาธิตควรเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทดลองปฏิบัติบ้างเพื่อทดสอบว่า มีความเข้าใจดีหรือไม่ หรืออาจเปิดอภิปรายแสดงความคิดเห็นในสิ่งที่ได้ดูไปแล้ว

4.3 ข้อดีของการสาธิต

- 1) การแสดงให้เห็นจริงที่ละขั้นตอนสามารถทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าใจและเชื่อได้มากกว่าการฟังหรือการอ่าน
- 2) สามารถนำของจริงหรือรูปจำลองมาแสดงให้เห็นได้
- 3) ขั้นตอนต่าง ๆ ของการทดลองสามารถยืดหยุ่นได้ ซึ่งบางตอนอาจแสดงให้เห็นได้อย่างละเอียดได้หรืออาจทำซ้ำอีกได้เมื่อจำเป็น
- 4) การแสดงให้เห็นด้วยของจริงรวมทั้งการได้ทดลองปฏิบัติด้วยตนเองมีส่วนช่วยให้เกิดความสนใจและจูงใจให้เกิดการอยากทดลองปฏิบัติแนวทางใหม่
- 5) วิธีการสาธิตนี้สามารถใช้ได้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกประเภทและทุกระดับ

4.4 ข้อจำกัดของการสาธิต

- 1) ใช้เวลาในการเตรียมและซักซ้อมอย่างระมัดระวังเป็นอย่างมาก เพื่อให้แน่ใจว่าการแสดงนั้นจะถูกต้องสมบูรณ์
- 2) การสาธิตไม่เหมาะสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนมาก ๆ เพราะจะไม่สามารถเห็นการแสดงหรือสาธิตได้อย่างชัดเจนดีพอ
- 3) หากไม่มีการแนะนำหรือชี้แจงวัตถุประสงค์ที่ดีพอ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอาจมองข้ามจุดสำคัญของการแสดงไปได้

4) วิธีนี้อาจใช้กับเนื้อหาสาระบางเรื่องเท่านั้น ซึ่งไม่อาจใช้กับทุกเรื่อง และทุกประเภทได้

5. การระดมสมอง (Brain storming)

5.1 ลักษณะโดยทั่วไป การระดมสมองเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม แสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรีโดยปราศจากข้อจำกัด หรือกฎเกณฑ์ใด ๆ และในช่วงแสดงความคิดเห็น จะได้รับการยอมรับจากกลุ่ม ไม่มีการคำนึงถึงว่าความคิดเห็นนั้นจะถูก-ผิด ดีหรือไม่ดี

5.2 วิธีการใช้

- 1) วิทยากรเริ่มต้นด้วยการตั้งประเด็นปัญหามาก่อนให้สมาชิกอภิปราย
- 2) ผู้เข้ารับการฝึกอบรม จะเสนอความคิดเห็นที่หลากหลาย
- 3) ข้อเสนอต่าง ๆ ถ้าไม่มากนักอาจกระทำด้วยปากเปล่า ถ้ามีข้อมูลมากควรเก็บหรือเขียนบนกระดาน เพื่อสะดวกต่อการทบทวน การรวบรวมข้อมูล และการนำเสนอความคิดเห็นนั้น

- 4) วิทยากรควรสรุปร่วมกับสมาชิกในตอนท้าย

5.3 ข้อดีของการระดมสมอง

- 1) ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความร่วมมือร่วมใจกัน
- 2) ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์
- 3) สามารถแก้ปัญหาที่เผชิญอยู่
- 4) สามารถเร้าความสนใจ และได้ความคิดมากมายในเวลาจำกัด

5.4 ข้อจำกัดของการระดมสมอง

- 1) ความคิดเห็น จำนวนมาก อาจมีคุณค่าน้อย
- 2) ต้องจำกัดจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้ทุกคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็น

6. การดูงานนอกสถานที่ (Field Trip)

6.1 ลักษณะโดยทั่วไป การดูงานนอกสถานที่ เป็นการพาผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปศึกษานอกสถานที่ เพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับงานภายนอกห้องฝึกอบรมไปเพื่อ

ศึกษาภายในสภาพแวดล้อมการทำงานจริง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องออกไปเผชิญกับบุคคล สถานที่และสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเอง ซึ่งการไปดูงานนอกสถานที่ จะประกอบไปด้วย การดู การฟัง การสัมภาษณ์ การสนทนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการมีส่วนร่วม เป็นต้น

6.2 วิธีการใช้

1) ผู้จัดการฝึกอบรมหรือวิทยากรต้องเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่จะเดินทางไปดูงานโดยตรง บอกจุดมุ่งหมายของการดูงาน ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับหน่วยงานที่จะดูงาน รายละเอียดเกี่ยวกับสิ่งที่จะศึกษา กำหนดการดูงาน วิธีปฏิบัติตนขณะดูงาน และกิจกรรมที่ต้องทำหลังการดูงาน

2) การให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ศึกษาดูงานตามที่กำหนดไว้ ซึ่งจะต้องดำเนินไปตามลำดับขั้นตอนที่ได้วางแผนไว้ โดยปกติเมื่อเดินทางไปถึงสถานที่ดูงาน กิจกรรมการดูงานตามลำดับ มีดังนี้คือ การบรรยายสรุปการดูงาน และการซักถามปัญหา

3) หลังการดูงานแล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องสรุปผลการดูงานซึ่งอาจจะเป็นการอภิปรายผลการดูงานในห้องฝึกอบรม โดยมีวิทยากร หรือผู้จัดการฝึกอบรมเป็นผู้นำการอภิปราย หรือเป็นการรายงานผลการดูงานของผู้รับการฝึกอบรมแต่ละกลุ่ม ซึ่งจะทำให้ได้มุมมองที่แตกต่างกันได้หรือผู้เข้ารับการฝึกอบรม เขียนเป็นรายงานส่งผู้ให้การฝึกอบรม

6.3 ข้อดีของการดูงานนอกสถานที่

1) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับประสบการณ์ตรงที่เกี่ยวกับงาน เพราะหลังจากที่ได้เรียนรู้ภาคทฤษฎีจากวิทยากร การดูงานจะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เห็นการปฏิบัติงานจริง ๆ ในสภาพแวดล้อมจริง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับรู้สิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเอง ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะไม่มีโอกาสเกิดขึ้นในห้องฝึกอบรม

2) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้สัมผัสกับสภาพแวดล้อมและบรรยากาศของการปฏิบัติงานจริง ช่วยให้เกิดความรู้สึกใกล้ชิด ค้นเคยกับสถานที่ปฏิบัติงาน

3) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้และจดจำสิ่งที่ได้พบเห็น ทั้งนี้เพราะการดูงานแตกต่างไปจากสภาพการฝึกอบรมในห้องฝึกอบรม เป็นสภาพการณ์ที่น่าสนใจ น่าตื่นเต้น ก่อให้เกิดแรงจูงใจที่จะเรียนรู้ และหากจัดการฝึกอบรมแบบดูงานอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ก็ย่อมจะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้ในทุกสิ่งที่ตั้งจุดมุ่งหมายไว้ ความประทับใจจากการดูงานก็จะทำให้ทุกคนจดจำสิ่งที่ตนพบเห็นได้นาน

4) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ เพราะเมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เห็นสภาพที่แท้จริงของการปฏิบัติงาน เข้าใจในขั้นตอนและวิธีการ สภาพการทำงาน มีทัศนคติที่ดีต่องาน ย่อมจะส่งผลให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบ และเห็นความสำคัญของบทบาทและหน้าที่ของคนปฏิบัติงานนั้น ๆ

5) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน เพราะในระหว่างการดูงานย่อมช่วยทำให้เกิดความใกล้ชิด เข้าใจซึ่งกันและกัน รวมทั้งผู้เข้ารับการฝึกอบรมยังอาจสามารถสร้างสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มบุคคลในสถานที่ที่ไปศึกษาดูงานด้วย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการร่วมมือประสานงานกันต่อไปด้วย

6) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีบุคลิกภาพที่ดีขึ้น โดยเฉพาะในเรื่องของการพบปะกับบุคคลต่าง ๆ การวางตัว การสนทนา ชักถามปัญหา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ฝึกการเป็นคนช่างสังเกต คิดวิเคราะห์ รู้จักทำความเข้าใจกับสิ่งต่าง ๆ รอบตัว

6.4 ข้อจำกัดของการดูงานนอกสถานที่

1) ขาดการวางแผนและเตรียมการที่เหมาะสม เช่น ขาดการสำรวจ และการเลือกแหล่งดูงานที่เหมาะสมตรงตามวัตถุประสงค์ เพราะหากวิทยากรหรือผู้จัดการฝึกอบรมไม่เป็นผู้รอบรู้เกี่ยวกับสถานที่ดูงานแล้ว ก็จะทำให้เกิดความสูญเปล่าในการดูงาน

2) ขาดความร่วมมือ ประสานงานระหว่างหน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการดูงาน โดยเฉพาะหน่วยงานที่จะไปดูงาน ย่อมทำให้การเตรียมการ และการดำเนินงานมีอุปสรรค ส่งผลให้ไม่ได้รับประโยชน์เต็มที่หรืออาจไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของการดูงาน

3) ปัญหาการควบคุมดูแล เป็นการยากที่ผู้จัดการฝึกอบรมจะสามารถควบคุมดูแลผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนให้เกิดความรู้ ความเข้าใจได้เหมือนกัน หรือกระตุ้นให้ซักถามในสิ่งที่ควรถามให้มุ่งความสนใจไปที่สิ่งที่ควรสนใจ นอกจากนี้ก็เป็นการยากที่ผู้จัดการฝึกอบรมจะควบคุมหน่วยงานที่ดูงานให้จัดการเตรียมสิ่งต่าง ๆ ตามที่ตนเองต้องการ เช่น การจัดผู้ให้การฝึกอบรม สถานที่ หรือบรรยากาศของการดูงาน

4) ด้านงบประมาณและเวลา การจัดการการฝึกอบรมแบบดูงานจำเป็นต้องใช้งบประมาณมาก และต้องใช้เวลาในการเตรียมการ และเวลาในการดูงานมาก

ด้วยงบประมาณที่ใช้ต้องครอบคลุมด้านยานพาหนะ เบี้ยเลี้ยง ค่าที่พัก ค่าวิทยากร ค่าเอกสาร เป็นต้น

5) ด้านเวลาการปฏิบัติงาน เนื่องจากในการดูงาน หน่วยงานที่ให้ศึกษาดูงานอาจต้องหยุดการปฏิบัติงานตามปกติทั้งหมด หรือบางส่วน เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ดูงาน ผู้ปฏิบัติงานบางคนต้องทำหน้าที่เป็นผู้ให้การฝึกอบรม หรือผู้ให้การฝึกอบรมประจำกลุ่ม ทำให้พวกเขาต้องละทิ้งหน้าที่ชั่วคราวเช่นเดียวกัน

7. การแสดงบทบาทสมมติ (Role-Playing)

7.1 ลักษณะโดยทั่วไป เป็นการจัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แสดงบทบาทในสถานการณ์เหมือนชีวิตจริง โดยวิทยากรจะเป็นผู้กำหนดโครงเรื่องและเลือกผู้แสดงที่เหมาะสมและจัดหาอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการแสดง ผู้แสดงจะสวมบทบาทใดบทบาทหนึ่งตามที่วิทยากรกำหนด แล้วก็แสดงในบทบาทนั้นตามความคิดและความรู้สึกของตนเอง สมาชิกของกลุ่มจะเป็นผู้สังเกตดูการแสดงของผู้แสดงอย่างพินิจพิเคราะห์ เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์ อภิปราย หรือพิจารณาหาทางแก้ปัญหาตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ตั้งแต่แรก และการจัดสถานที่แสดงนั้นควรให้มองเห็นได้ทั่วกัน

7.2 วิธีการใช้

1) การแสดงบทบาทสมมติ จะเริ่มด้วยผู้เป็นวิทยากรหรือผู้จัดการฝึกอบรมจะอธิบายให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทราบวัตถุประสงค์ของการแสดงว่ามีอะไรบ้าง และต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ศึกษาอะไรจากการแสดงบทบาทสมมตินั้น ๆ

2) วิทยากรจะอธิบายโครงเรื่องอย่างคร่าว ๆ สถานที่ที่สมมติขึ้นให้เป็นอะไรที่ไหน ตัวแสดงจำนวนเท่าไร และแต่ละคนมีลักษณะอย่างไร ข้อมูลเหล่านี้จะบอกแต่เท่าที่จำเป็นแก่การศึกษา และวิเคราะห์เท่านั้น

3) หลังจากนั้นจึงเริ่มการแสดงซึ่งจะมีการซักซ้อมหรือเตรียมมาล่วงหน้า แล้ว หรือใช้วิธีการเลือกผู้แสดงและบอกรายละเอียดที่จำเป็นแก่การแสดงเหล่านั้นเสียก็ได้ ซึ่งวิธีหลังนี้ส่วนมากจะให้ผู้แสดงออกตามที่ตนคิด และรู้สึกในบทบาทและสถานการณ์นั้น ๆ เอง โดยไม่มีการกำหนดว่าจะให้แสดงความรู้สึกอย่างไรและไม่มีคำพูดให้ตามปกติ การแสดงจะอยู่ในช่วงเวลาระหว่าง 5-10 นาที

4) เมื่อแสดงเสร็จแล้วทั้งผู้แสดงและผู้ดูจะร่วมกันอภิปรายสิ่งที่เกิดขึ้นในการแสดงเพื่อตรวจสอบวิเคราะห์ หรือหาทางแก้ปัญหาตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

7.3 ข้อดีของการแสดงบทบาทสมมติ

- 1) เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ของแต่ละคนทั้งผู้แสดงบทบาทสมมติ ผู้สังเกตการณ์และผู้ชมแสดงด้วย
- 2) เป็นการกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความสนใจเพื่อการวิเคราะห์และช่วยในการอภิปรายของผู้แสดงบทบาทสมมติ
- 3) ช่วยให้เห็นแนวทางสำหรับแก้ปัญหาที่ปฏิบัติจริงได้
- 4) ผู้แสดงบทบาทสมมติมีโอกาสคาดคะเนบทบาทของตำแหน่งที่ตนเองสวมอยู่แล้วคิดและกระทำในวิถีทางของเขาเอง
- 5) สามารถสร้างความร่วมมือและมนุษยสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกได้

7.4 ข้อจำกัดของการแสดงบทบาทสมมติ

- 1) ผู้แสดงบางคนไม่ชอบแสดงจึงแสดงไม่ดีเท่าที่ควร เพราะมีลักษณะฝืนใจที่ต้องแสดง
- 2) ผู้แสดงบางคนอาจแสดงไม่ดี ทำให้ผู้สังเกตการณ์ และผู้ชมการแสดงไม่สามารถหรือทำความเข้าใจในปัญหาหรือเรื่องราวที่แสดงได้อย่างถูกต้อง สมบูรณ์
- 3) การกำหนดรายละเอียดมากเกินไป อาจทำให้ผู้แสดงไม่มีอิสระในการแสดงออกและไม่สมจริงสมจังก็ได้
- 4) ถ้าวัตถุประสงค์ขั้นตอนและวิธีการแสดงบทบาทสมมติ ไม่ชัดเจนก็อาจจะทำให้ผู้แสดงไม่สามารถแสดงได้ถึงที่ต้องการได้เช่นกัน

8. กรณีศึกษา (Case Study)

8.1 ลักษณะโดยทั่วไป เป็นการกำหนดสถานการณ์ โดยการเขียนขึ้นมาหรือใช้วิดีโอเทปหรือออดิโอเทป และเป็นสิ่งที่สร้างขึ้นให้เหมือนจริงหรือสิ่งใดที่เกิดขึ้นจริงก็ได้ ซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ศึกษาและอภิปรายประเด็นต่าง ๆ ตามแนวที่วิทยากรจะสร้างขึ้น อาจเป็นคำถามให้ตอบหรือแนวปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึก

อบรมได้ใช้ สิ่งที่เรียนไปใช้ในกรณีศึกษา หรือใช้ก่อนที่จะมีการอธิบายสรุปแนวคิด ทฤษฎี และหลักการเพื่อค้นหาคำตอบหรือแนวคิดที่เหมาะสมก็ได้

8.2 วิธีการใช้ ผู้เป็นวิทยากรจะอธิบายเรื่องที่จะมอบหมายให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รู้วัตถุประสงค์และแนวทางทำกรณีศึกษา ซึ่งอาจเป็นข้อความเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือวิดีโอเทป หรือออดิโอเทป อย่างใดอย่างหนึ่ง ในการทำกรณีศึกษานี้ อาจกระทำโดยอาศัยการแบ่งกลุ่มให้ทำร่วมกัน หรือบางครั้งอาจแบ่งกลุ่มบ้าง และในขณะเดียวกันอาจให้ บางคนทำกรณีศึกษาโดยลำพัง เพื่อเปรียบเทียบผลของการพิจารณาเรื่องนั้น ๆ เป็นกลุ่มและเป็นรายบุคคลก็อาจทำได้

8.3 ข้อดีของกรณีศึกษา

1) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกความสามารถในการวิเคราะห์และตัดสินใจในเรื่องจริงหรือเรื่องที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริง เช่น การวางแผน การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ การมอบหมายงาน การควบคุม ติดตามและการประเมินผลการปฏิบัติ เป็นต้น ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้ สถานการณ์จริง

2) กรณีศึกษาสามารถช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้เกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีและหลักการ (Knowledge) แล้ว ยังช่วยให้เกิดทักษะในการแก้ปัญหาวิเคราะห์ปัญหา และค้นหาสาเหตุของปัญหา การใช้วิจารณญาณ การตัดสินใจ และการแก้ปัญหาที่ถูกต้อง

3) สมาชิกแต่ละคนมีโอกาสดูเรียนรู้จากกันและกันในกลุ่ม

4) ทุกคนมีโอกาที่จะแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระและมีความเป็นกันเอง

8.4 ข้อจำกัดของกรณีศึกษา

1) สมาชิกบางคนอาจพูดมากเกินไป หรืออาจครอบงำความคิดเห็นของบุคคลอื่นให้คล้อยตามความคิดเห็นของตน

2) การสร้างเรื่องที่จะศึกษาต้องใช้เวลา และค่าใช้จ่ายมาก

3) หากไม่มีการพัฒนาเรื่องในกรณีศึกษาให้ทันสมัยอยู่เสมออาจไม่เกิดประโยชน์ได้เท่าที่ควร

4) สมาชิกบางคนไม่กล้าแสดงความคิดเห็นถ้าความเห็นไม่ตรงกับวิทยากรหรือที่ปรึกษา

9. เกม (Game)

9.1 ลักษณะโดยทั่วไป เกมเป็นการทำกิจกรรมที่กำหนดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยวิทยากรอาจจะเป็นผู้เสนอแนวคิด ทฤษฎีก่อนหรือหลังการฝึกอบรมก็ได้

9.2 วิธีการใช้ วิทยากร จะนำเกมมาใช้ในการฝึกอบรม ซึ่งจะดำเนินการที่เสนอไว้เป็น 6 ขั้นตอน คือ

1) วิทยากรแนะนำเกม ทั้งนี้อาจกระทำได้โดยการแนะนำด้วยวาจา หรือโดยการใช้สื่ออื่น ๆ ตามความเหมาะสม

2) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเตรียมความพร้อม โดยการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกติกาของเกม หลังจากนั้นจึงเตรียมความพร้อมในด้านวางแผนและกำหนดยุทธวิธีเพื่อให้ตนเองทราบว่าขั้นตอนต่อไปจะต้องทำอะไร และทำอย่างไร

3) ทดลองเล่น ขั้นตอนนี้อาจไม่มีความจำเป็นสำหรับเกมที่มีกติกาง่าย ๆ แต่หากเกมที่นำมาใช้มีกติกาหรือขั้นตอนที่ยากต่อการเข้าใจตรงกัน วิทยากรก็อาจกำหนดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำการ “ทดลองเล่น” ก่อนสักหนึ่งครั้งเพื่อเป็นการทดสอบความเข้าใจก็ได้

4) เล่นเกมตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในกติกา ในการเล่นเกมดังกล่าว อาจกำหนดให้มีการให้ผลย้อนกลับ หยุดพักเพื่อปรึกษากันในกลุ่ม หรือให้ข้อมูลและคำสั่งเพิ่มเติมเป็นระยะ ๆ ก็ได้

5) ประกาศผลการเล่นเกม ภายหลังจากที่การเล่นเกมได้เสร็จสิ้นลงแล้ว ในบางกรณีก็เป็นการสมควรที่วิทยากรจะประกาศผลผู้แพ้หรือชนะ รวมทั้งแจ้งข้อมูลอื่น ๆ เกี่ยวกับผลที่ได้รับตามความเหมาะสมสำหรับการใช้เกมบางเกมนั้น วิทยากรอาจเปิดโอกาสให้มีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเพื่อหารือกันว่าจะมีวิธีการอย่างไร ที่อาจนำมาใช้เพื่อช่วยให้การเล่นเกมที่ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น หลังจากนั้นจึงให้ลองเล่นใหม่อีกครั้ง

6) วิทยากรนำการชี้ประเด็น ข้อสรุป หรือแนวคิดที่ได้รับ ทั้งนี้อกจากการให้ผลย้อนกลับและข้อคิดเห็นอื่น ๆ จากวิทยากรแล้ว ผู้ที่เล่นเกมหรือผู้สังเกตการณ์ก็อาจร่วมอภิปรายและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้เช่นเดียวกัน

9.3 ข้อดีของเกม

- 1) ได้รับความสนใจและตั้งใจให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอยากเรียนรู้และฝึกทักษะ เนื่องจากมีบรรยากาศที่ผ่อนคลาย สนุก และไม่เครียด
- 2) เป็นการประหยัดเวลา เนื่องจากสามารถย่นระยะเวลาในเหตุการณ์จริง ให้อยู่ในช่วงระยะเวลาสั้น ๆ เหมาะกับการฝึกอบรมได้
- 3) สามารถจัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในกิจกรรมอย่างทั่วถึง อีกทั้งเป็นการถ่ายทอดความรู้ในลักษณะที่เรียกว่า ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียน

9.4 ข้อจำกัดของเกม

- 1) เกมที่ดีต้องใช้เวลาในการออกแบบและพัฒนามาก ในบางกรณีต้องมีค่าใช้จ่ายมากทั้งในช่วงของการพัฒนาและนำเกมมาใช้ในการฝึกอบรมจริง
- 2) การดำเนินกิจกรรมในลักษณะแบ่งกลุ่มมักจะมีการแข่งขันกัน ถ้าสมาชิกมุ่งมั่นผูกติดอยู่กับการเอาแพ้เอาชนะกันมากเกินไป อาจทำให้เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายของกิจกรรมฝึกอบรม
- 3) ถ้าการเลือกเกมมาใช้หรือการออกแบบเกมไม่เหมาะสมหรือไม่สมเหตุสมผล ก็จะไม่สามารถจัดการเรียนรู้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ได้ เช่น อาจเป็นเพียงการผ่อนคลายความตึงเครียดเพียงอย่างเดียว โดยไม่มีการถ่ายทอดความรู้หรือทักษะที่พึงประสงค์

10. การสัมมนา (Seminar)

10.1 ลักษณะโดยทั่วไป การสัมมนา เป็นกลุ่มของบุคคลที่มาร่วมกันศึกษา วิเคราะห์ วิจัยเรื่องราวเฉพาะ นำโดยคณะบุคคลหรือบุคคลผู้สันักตกรณืทางด้านนั้น ๆ ซึ่งคอยทำหน้าที่ชี้แนะแนวทาง ถามคำถามหรือตอบคำถามในบางกรณี ภารกิจหลัก

ของผู้สัมมนา คือ การอภิปรายและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสรุปข้อยุติในประเด็นที่ อภิปราย

10.2 วิธีการใช้

- 1) การมอบหมายความรับผิดชอบในการเสนอรายงานเกี่ยวกับหัวข้อ วิชาที่จะศึกษาให้พร้อมก่อนหน้าการสัมมนา
- 2) ผู้สัมมนาเสนอรายงาน พร้อมทั้งพิมพ์คำบรรยายหรือรายงาน แจก และมีการใช้สื่อประกอบการนำเสนอตามความจำเป็น
- 3) ผู้สัมมนาทั้งหมดอภิปรายรายงานแสดงความคิดเห็น ให้ข้อคิด เห็นเพิ่มเติม
- 4) ผู้สัมมนา บันทึกผลหรือทำรายงานนำเสนอ

10.3 ข้อดีการสัมมนา ได้แก่

- 1) เป็นวิธีการที่ใช้ผู้เชี่ยวชาญมาเป็นผู้นำอภิปราย และช่วยเหลือ สมาชิกหรือผู้สัมมนา
- 2) การอภิปรายเป็นไปอย่างมีระเบียบและได้รายละเอียด เพราะ การสัมมนากำหนดประเด็นไว้ล่วงหน้าชัดเจน และเปิดโอกาสให้มีการอภิปรายและแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นในแต่ละประเด็นอย่างกว้างขวาง รวมทั้งการถามปัญหาต่าง ๆ ด้วย
- 3) สมาชิกหรือผู้สัมมนาทุกคนในกลุ่มมีโอกาสเข้าร่วมในทุกกิจกรรม ของการสัมมนา ไม่ว่าจะเป็นการอภิปรายหรือในการเสนอเรื่องราว และความคิดเห็นต่าง ๆ อย่าง จริงจัง

10.4 ข้อจำกัดการสัมมนา ได้แก่

- 1) การหาบุคคลที่เหมาะสมสำหรับมาเป็นผู้นำการสัมมนา อาจทำ ได้ยาก
- 2) เวลาสำหรับสัมมนาระหว่างกิจกรรมการอภิปรายการเสนอ และการเตรียมรายงาน อาจกำหนดหรือควบคุมได้ไม่เหมาะสม
- 3) การที่ผู้เชี่ยวชาญมาร่วมอยู่ด้วยอาจกีดกันสมาชิกบางคนจาก การที่จะเข้ามามีส่วนร่วมด้วย เพราะผลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เชี่ยวชาญกับผู้สัมมนาบางคน หรือเพราะบุคลิกภาพส่วนตัวของผู้สัมมนาเอง

11. การสอนงาน (Coaching)

11.1 ลักษณะโดยทั่วไป เป็นการแนะนำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้จักวิธีการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ซึ่งอาจจะทำการสอนงานในการปฏิบัติงานจริง ณ ที่ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมปฏิบัติงานหรือจะจัดสถานที่ใดที่หนึ่งนอกสถานที่ปฏิบัติงานก็ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสอนงานที่กระทำเป็นกลุ่ม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้เพิ่งเข้ามาทำงานใหม่ ได้มีความรู้ทั้งวิชาชีพและวิธีประพฤติปฏิบัติตนในองค์กร

11.2 วิธีการใช้ การสอนงานนั้นมักกระทำโดยผู้บังคับบัญชา หรือผู้มีประสบการณ์มากกว่าอาจเป็นวิทยากรจากภายนอกก็ได้ จะวางแผนในการสอนงาน ซึ่งอาจเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เข้ามาวางแผนงานร่วมกันกับผู้สอนแนะนำด้วยก็ได้ เมื่อวางแผนการสอนงานแล้วก็จะดำเนินการสอนงานตามขั้นตอนที่ได้วางแผนไว้

11.3 ข้อดีของการสอนงาน

- 1) สามารถเลือกหรือต้องการเน้นไปทางใดทางหนึ่ง ตามความต้องการ และตามความสามารถของแต่ละบุคคลได้
- 2) การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้สอนงานกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมมักจะดำเนินต่อไปหลังจากการสอนงานสิ้นสุดลงแล้วก็ตาม ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือร่วมใจและการประสานงานที่ดีต่อไป
- 3) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับประโยชน์จากทั้งประสบการณ์ของตนเองและประสบการณ์ของผู้สอนงานและในขณะเดียวกันผู้สอนงานก็ได้รู้สภาพและปัญหาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วย

11.4 ข้อจำกัดของการสอนงาน

- 1) ความสำเร็จและความล้มเหลวของการสอนงานจะมีมากน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถและความพร้อมของผู้สอนงาน เป็นสำคัญ
- 2) เป็นการยากที่จะให้ผู้บังคับบัญชาที่จะยอมเสียเวลาให้กับการสอนงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

12. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

12.1 ลักษณะโดยทั่วไป เป็นการมอบหมายหน้าที่การทำงานให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้ได้ทำงานในตำแหน่งและในฝ่ายต่าง ๆ ของหน่วยงาน จึงเกิดเป็นการเปลี่ยนจากหน้าที่หนึ่งไปฝึกปฏิบัติงานอีกหน้าที่หนึ่งในระยะเวลาหนึ่ง

12.2 วิธีการใช้

1) ผู้จัดการฝึกอบรมต้องชี้แจงเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการหมุนเวียนงาน ให้ข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยงานหรือฝ่ายที่ต้องหมุนเวียนงาน รายละเอียดเกี่ยวกับงานในตำแหน่งระบบการหมุนเวียนงาน กำหนดเวลาหมุนเวียนงาน และวิธีการติดตามผลการหมุนเวียนงาน

2) เมื่อพิจารณาว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมพร้อมที่จะหมุนเวียนงาน ก็ให้เริ่มปฏิบัติงานตำแหน่งที่ 1 ตามระบบการหมุนเวียนงานที่ได้ทำความตกลงกันไว้ โดยมีผู้จัดการฝึกอบรมหรือผู้ควบคุมดูแล เมื่อครบกำหนดการหมุนเวียนงาน และผ่านการประเมินติดตามผลแล้วก็ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสลับเปลี่ยนไปปฏิบัติงานตำแหน่งอื่นต่อไป

3) ผู้ควบคุมดูแลผู้เข้ารับการฝึกอบรม จะติดตามผลการปฏิบัติงาน การประเมินและติดตามผลจะทำเป็นระยะ ๆ ตลอดการหมุนเวียนงาน

12.3 ข้อดีของการหมุนเวียนงาน

ประโยชน์ต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้แก่

1) สามารถเข้าใจวิธีการทำงานในหน้าที่อื่น ๆ ทำให้มองปัญหาการทำงานกว้างขวาง และละเอียดรอบคอบมากขึ้น

2) ได้ภาพรวมของหน่วยงานและเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ

3) ได้มีโอกาสเรียนรู้งานหลาย ๆ ด้าน หลาย ๆ ตำแหน่ง ทำให้มองเห็นแนวทางและโอกาสในการพัฒนางานอาชีพของตนเอง เพราะมีความพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายในตำแหน่งที่สูงขึ้น

4) ได้ขยายโลกทัศน์ของตนเอง เพราะทำให้รู้จักคนมากขึ้น รู้กระบวนการทำงานที่แตกต่างหลากหลาย และเรียนรู้เทคโนโลยีด้านต่าง ๆ มากขึ้น

5) ได้เสริมสร้างทักษะการแก้ปัญหา การตัดสินใจ และการตระหนักในบทบาทของตนเอง

6) ได้รับขวัญและกำลังใจในการทำงานมากขึ้น เพราะได้รับการเอาใจใส่ดูแลจากหัวหน้างาน

ประโยชน์ต่อหน่วยงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้แก่

1) เป็นการพัฒนาหน่วยงานโดยส่วนรวม เพราะหน่วยงานจะมีบุคลากรที่มีความรอบรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์หลาย ๆ ด้าน เป็นจำนวนมาก ทำให้มีโอกาสจัดสรรบุคลากรทดแทนในตำแหน่งต่าง ๆ ได้โดยง่าย

2) ความสัมพันธ์ของคนในหน่วยงานจะดีขึ้น เพราะบุคลากรทราบถึงวิธีการทำงานและปัญหาต่าง ๆ ของการทำงานและของหน่วยงานในขอบเขตที่กว้างขวางขึ้น

12.4 ข้อจำกัดของการหมุนเวียนงาน

1) การหมุนเวียนงานไม่สามารถจัดให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนมากได้พร้อม ๆ กัน เนื่องจากเป็นการมอบหมายงานให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมปฏิบัติจริง ตามตำแหน่งต่าง ๆ เมื่อมีตำแหน่งในฝ่ายต่าง ๆ จึงจะสามารถจัดผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้หมุนเวียนในตำแหน่งนั้น ๆ ได้

2) เนื่องจากระยะเวลาของการหมุนเวียนงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนอาจไม่เท่ากัน จึงทำให้ระบบการหมุนเวียนงานทั้งหมดไม่สามารถทำได้พร้อม ๆ กัน

3) ผู้จัดการฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่เหมาะสมหาได้ยาก เพราะต้องเป็นหัวหน้าหน่วยงานหรือระดับผู้บริหารของฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งเป็นบุคคลในตำแหน่งที่มักมีงานในหน้าที่อื่น ๆ มากอยู่แล้ว

13. การฝึกอบรมโดยลงมือปฏิบัติงาน (On the Job Training)

13.1 ลักษณะโดยทั่วไป เป็นการฝึกอบรมที่จัดขึ้นในสถานที่ปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความชำนาญงาน หัวหน้างาน หรือบางครั้งอาจเป็นผู้ให้การฝึกอบรมเป็นผู้สอนงานนั้น ๆ

13.2 วิธีการใช้

1) ผู้จัดการฝึกอบรมหรือผู้สอนงานอธิบายให้ทราบถึงขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานเป็นลำดับขั้นพร้อมเหตุผลที่ต้องทำ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความเข้าใจอย่างแท้จริง รวมทั้งต้องชี้ให้เห็นข้อพึงระวังในการปฏิบัติงาน ผลเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ถ้าทำงานผิดพลาดแล้ว ผู้สอนงานทำให้ดูเป็นตัวอย่าง เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทดลองปฏิบัติ

2) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ และในขณะที่ดำรงตำแหน่งก็ได้ฝึกปฏิบัติงาน โดยมีผู้สอนงานหรือหัวหน้างานเป็นผู้ควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด

3) ผู้สอนงานหรือหัวหน้างานจะต้องประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยอาจจะประเมินเป็นระยะ ๆ ตามความเหมาะสม

13.3 ข้อดีของการฝึกอบรม โดยลงมือปฏิบัติงาน

1) ช่วยทำให้ประหยัดทั้งค่าใช้จ่าย และเวลา เพราะการฝึกอบรมเกิดขึ้นขณะที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำงานนั้น จึงทำให้เกิดการเรียนรู้และได้ผลผลิตหรือชิ้นงานไปในเวลาเดียวกัน

2) ช่วยให้เกิดการถ่ายโยงการเรียนรู้ได้ง่ายที่สุด ทั้งนี้เพราะสภาพการเรียนรู้และสภาพการทำงานเหมือนกันทุกประการ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจึงไม่ต้องประสบกับปัญหาที่ไม่สามารถนำความรู้ไปใช้กับการทำงานจริง

13.4 ข้อจำกัดของการฝึกอบรมโดยลงมือปฏิบัติงาน

1) ผู้จัดการฝึกอบรม ผู้สอนงานที่ทำหน้าที่ควบคุมดูแลผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่เหมาะสม อาจหาได้ยากหรือถ้ามีอาจไม่เหมาะสมที่จะเป็นผู้ให้การฝึกอบรม ทั้งนี้เพราะผู้ให้การฝึกอบรมที่ดีต้อง “สอนเป็น” คือ ต้องมีความรู้เกี่ยวกับการเรียนรู้วิธีการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น

2) ผู้ให้การฝึกอบรม ผู้สอนงานและผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ เนื่องจากทั้งสองฝ่ายมีความแตกต่างกันทั้งด้านวุฒิ คุณวุฒิ ทักษะคิด และการยอมรับซึ่งกันและกัน

3) การสอนงานที่มีประสิทธิภาพ ต้องคำนึงถึงลำดับขั้นของการทำงาน หากผู้จัดการฝึกอบรมมิได้ทำการวิเคราะห์งานอย่างละเอียด อาจทำให้การสอนงานไม่เป็นไปตามขั้นตอนและวิธีการที่เหมาะสมอย่างแท้จริง แต่เป็นการสอนตามความถนัดหรือความเคยชินของผู้สอน

14. กลุ่มสัมพันธ์ (Group Process)

14.1 ลักษณะโดยทั่วไป การฝึกอบรมแบบกลุ่มสัมพันธ์ เป็นการศึกษาที่จัดขึ้นเพื่อเสริมสร้างความรู้ความสามารถของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ด้วยการใช้กระบวนการ กลุ่มที่เน้นงานกลุ่มและปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และสมาชิกในกลุ่ม หรือระหว่างสมาชิกกับสมาชิกของกลุ่มด้วยกัน ทำงานและเรียนรู้ภายใต้หลักการของการพึ่งพาอาศัยกัน ร่วมมือกัน แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เป็นสำคัญ

14.2 วิธีการใช้

1) วางแผนบทเรียนและกิจกรรม โดยครอบคลุมการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม หรือพัฒนาการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม กิจกรรมอาจเป็นกิจกรรมการเรียนการสอนผสมผสานกับกิจกรรมการฝึกทำงานกลุ่ม หรือกิจกรรมที่พัฒนาทักษะกระบวนการกลุ่ม

2) เตรียมพร้อมในสิ่งที่ได้วางแผนไว้ คือ บทเรียน สถานที่ และเครื่องอำนวยความสะดวก สื่อโสตทัศน วัสดุ และอุปกรณ์ เครื่องมือสำหรับกิจกรรมการเรียนและการงาน การซื้อบางส่วนของขั้นตอนการเสนอ เพื่อตรวจสอบและปรับปรุงความถูกต้อง ความพร้อม ความเหมาะสมในทุกอย่างที่เกี่ยวข้อง

3) การเสนอการสอนเนื้อหาและกิจกรรมที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องทำเพื่อเข้าสู่การเรียนแบบกระบวนการกลุ่ม ซึ่งอาจประกอบด้วย การเลือกประธานกลุ่ม และเลขานุการกลุ่ม การวางแผนงานกลุ่ม การลงมือทำการอภิปราย การเสนอผลงาน

4) การรายงานผลทดสอบ วิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้น สิ่งที่ดี สิ่งที่ยังบกพร่อง สิ่งที่ต้องพัฒนาและปรับปรุงต่อไป

14.3 ข้อดีของกลุ่มสัมพันธ์

1) ทำให้ได้ผลงานมากขึ้น และสำเร็จง่ายและเร็วขึ้น

- 2) ทำให้บรรลุมรรฐผลประสงคทั้งทางดานเนื้อหาวิชาและทักษะการ
ทำงานเป็นกลุ่ม
- 3) สร้างและพัฒนาสมาชิกของกลุ่มให้มีคุณสมบัติที่ดีและมี
ประสิทธิภาพ
- 4) นำพลังกลุ่มที่เกิดขึ้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด
การทำงานกลุ่มนำมาซึ่งความร่วมมือ การเข้ามามีส่วนร่วม การพึ่งพา
อาศัยซึ่งกันและกันของสมาชิก ซึ่งหมายถึงความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกและการแลกเปลี่ยน
ความคิดเห็น การวางแผนและปฏิบัติกรร่วมกันเหล่านี้ ย่อมทำให้งานสำเร็จเร็วขึ้น และ
ได้ผลที่ดี

14.4 ข้อจำกัดของกลุ่มสัมพันธ์

- 1) การฝึกรวมจากการพัฒนาทักษะกระบวนการกลุ่มอาจเป็นไปได้ช้า
- 2) การที่สมาชิกขาดพื้นฐานที่เอื้อต่อการทำงานกลุ่มอาจไม่ได้ผลงาน
เต็มที่
- 3) การขาดนักฝึกรวมที่เชี่ยวชาญในการออกแบบและดำเนินการ

15. การฝึกรวมเพื่อรู้เขารู้เรา (Sensitivity Training or Training Group)

15.1 ลักษณะโดยทั่วไป เป็นการฝึกให้สมาชิกกลุ่มได้มีประสบการณ์และ
เรียนรู้ความรู้สึกนึกคิด อารมณ์และพฤติกรรมของตนเองและผู้อื่น อันจะช่วยให้มีความ
รู้สึกไวต่อพฤติกรรม ความรู้สึกนึกคิด และอารมณ์ของผู้อื่นได้เป็นอย่างดี เป็นการเรียนรู้
การ ค้นคว้าและแสวงหาข้อเท็จจริงเสมือนอยู่ในห้องทดลองด้วยตนเอง และเรียนรู้ที่เรียน
จากกันและกัน เพื่อพัฒนาทักษะในการทำงานเป็นกลุ่ม และทักษะในการวิเคราะห์
พฤติกรรมของตนเองและผู้อื่น เพื่อประโยชน์ในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นอีกด้วย

15.2 วิธีการใช้ ผู้เป็นวิทยากรจะต้องอธิบายให้ผู้เข้ารับการฝึกรวมทราบ
ถึงสิ่งที่คาดหวังให้ผู้เข้ารับการฝึกรวมได้ทราบและเข้าใจอย่างถูกต้อง รวมทั้งกำหนด
ระยะเวลาที่แน่นอนแต่จะไม่มีกรมอบหมายงาน หรือกำหนดปัญหาหรือวิธีการดำเนินการ
ใด ๆ ให้สมาชิกกลุ่มแต่ละกลุ่มจะมีอิสระที่จะตกลงใจว่าจะทำอะไร และจะทำอย่างไร ใน
ระหว่างการประชุมกลุ่ม สมาชิกจะมีโอกาสได้ศึกษาและวิเคราะห์พฤติกรรม ความรู้สึกนึกคิด
อารมณ์ และปฏิกิริยาโต้ตอบซึ่งกันและกันระหว่างตนเองกับผู้อื่นในกลุ่ม ในขณะเดียวกัน

วิทยากรหรือผู้จัดการฝึกอบรมจะคอยสังเกตการณ์และคอยให้คำแนะนำช่วยเหลือเมื่อจำเป็น และจะคอยระวังไม่ให้เกิดการประทุษร้ายความเคร่งเครียดจนเกิดผลเสียได้ แต่อย่างไรก็ตาม วิทยากรต้องเข้าใจว่าตนเองจะต้องพยายามให้มีบทบาทในกระบวนการเรียนรู้ให้น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้

15.3 ข้อดีของการฝึกอบรมเพื่อรู้เขารู้เรา

- 1) ช่วยให้สมาชิกมีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและเพิ่มพูนทักษะในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นได้ดี
- 2) ช่วยให้สมาชิกในกลุ่มได้เรียนรู้ที่จะแสวงหาความจริง จากสิ่งแวดล้อมของตนเองโดยเฉพาะอย่างยิ่งการแสดงพฤติกรรมและการมีปฏิริยาต่อกันและกัน ที่กำลังเกิดขึ้นในกลุ่มทำให้แต่ละคนมีความสนใจต่อความรู้สึกของผู้อื่น
- 3) ทำให้สมาชิกแต่ละคนรู้สึกว่าคุณค่า เพราะกล้าแสดงออก และมีส่วนร่วมมากขึ้น
- 4) เป็นประโยชน์ต่อการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นเมื่อกลับไปทำงานร่วมกันหลังการฝึกอบรมจบสิ้นลงแล้ว

15.4 ข้อจำกัดของการฝึกอบรมเพื่อรู้เขารู้เรา

- 1) ทำให้สิ้นเปลืองเวลาโดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าสมาชิกไม่ได้รู้จักหรือทำงานร่วมกันมาก่อน
- 2) ผลของการเรียนรู้ของแต่ละคนหรือของกลุ่มยากแก่การวัดและการทำงานจึงยากจะแน่ใจว่าการฝึกอบรมจะประสบความสำเร็จหรือไม่
- 3) ถ้าสมาชิกไม่ได้กลับไปทำงานร่วมกัน ผลที่ได้จากการฝึกอบรมก็อาจไร้ประโยชน์
- 4) ค่าใช้จ่ายสูงมาก

3. เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาเลือกใช้วิธีการฝึกอบรม

เนื่องจาก นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง สิ่งที่ใช้ในการพิจารณาเลือกวิธีการฝึกอบรมไว้หลายความหมาย เช่น ข้อควรพิจารณาในการเลือกวิธีการฝึกอบรม สิ่งที่ใช้เป็นแนวทางในการเลือกวิธีการฝึกอบรม ปัจจัยในการเลือกวิธีการฝึกอบรม เกณฑ์ที่ใช้ในการเลือกวิธีการฝึกอบรม ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ให้ความหมายของคำว่า “เกณฑ์” ในที่นี้ หมายถึง

สิ่งที่ใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ หรือมีความสำคัญที่จะต้องคำนึงถึงในการเลือกใช้วิธีการฝึกอบรม

เมืองทอง แชมมณี และ วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ (มปป.) ได้กล่าวถึงเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาเลือกวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสม ได้แก่

อันดับแรก การให้ความสำคัญแก่เนื้อหาสาระของบทเรียนโดยการศึกษาวัตถุประสงค์ของบทเรียนที่จะทำการฝึกอบรม

อันดับสอง คือ การคำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการใช้วิธีการฝึกอบรมแต่ละแบบ แต่ละวิธีที่เลือกนำมาใช้

อันดับสาม คือ การวางแผนบริหารเวลาที่จะใช้ว่าเหมาะสมหรือไม่ ในบางกรณีแม้ว่าเราจะตระหนักดีว่าวิธีการอภิปรายจะทำให้เกิดผลดีต่อการเรียนรู้มากกว่า แต่บางสถานการณ์เราไม่มีเวลาเพียงพอสำหรับการอภิปราย ดังนั้นการใช้วิธีการบรรยายแบบสั้นๆ อาจเหมาะสมกว่า

อันดับสี่ คือ การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับภูมิหลังและความสนใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยเฉพาะขนาดของกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม ขนาดและสภาพของห้อง หรือสถานที่ฝึกอบรม

อันดับห้า คือ การทำความเข้าใจ สร้างทัศนคติที่ดี และฝึกปฏิบัติให้สามารถใช้วิธีการฝึกอบรมแต่ละวิธีได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปรีชา วิทโคต (2537) กล่าวว่า เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาเลือกวิธีการฝึกอบรม มีดังนี้

1. วิธีการฝึกอบรมกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรมจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ดังที่ แฮริส กับ เอวเสนท์ ได้เสนอแนะไว้ดังนี้ (อ้างจาก เป็รื่อง กุมท. 2520)

ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมกับแนวทางการจัดกิจกรรม

กิจกรรม	วัตถุประสงค์					
	ความรู้	ความเข้าใจ	การนำไปใช้	การสังเคราะห์	เจตคติ ค่านิยม	การปรับตัว
การบรรยาย						
การบรรยายประกอบสื่อ						
การสาธิต						
การสังเกตสถานการณ์จริง						
การสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน						
การระดมสมอง						
การอภิปรายกลุ่ม						
ชั่วโมงถกเถียง						
การแสดงบทบาท						
การปฏิบัติตามคำแนะนำ						

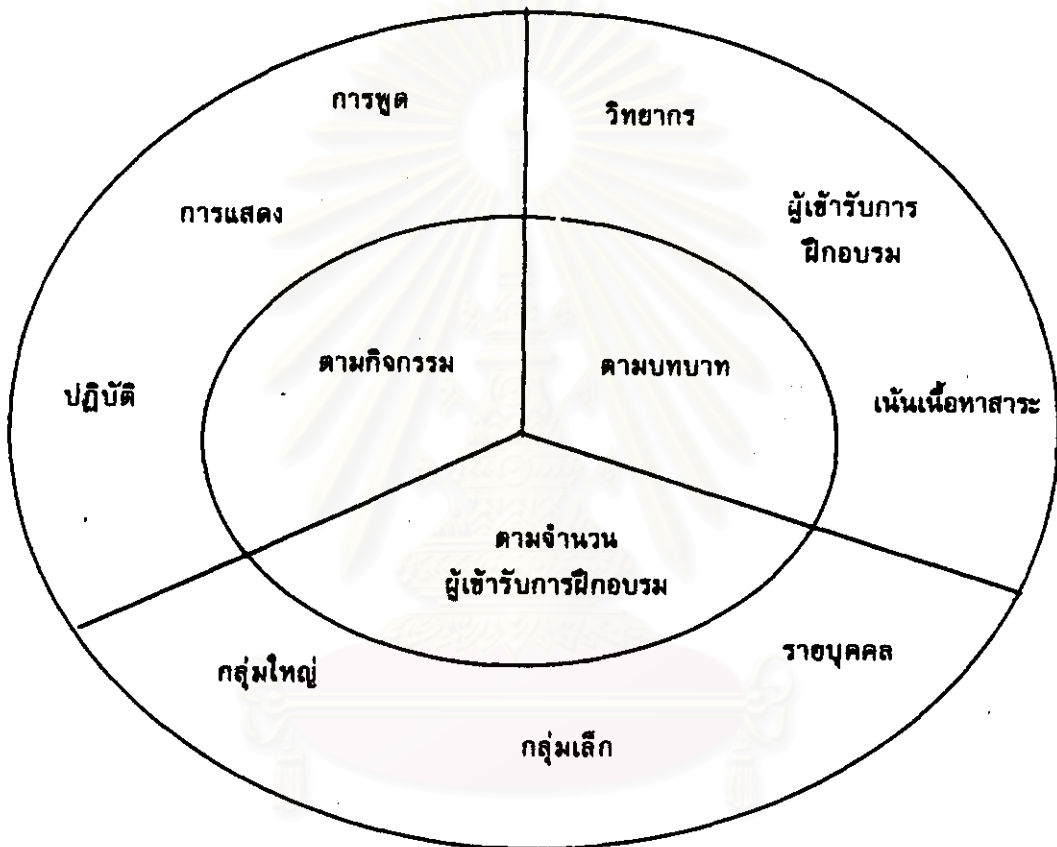
 ผลทางความรู้
  ผลทางความรู้สึก
  ผลหลาย ๆ ทาง

จากตารางข้างต้น กิจกรรมการบรรยายประกอบสื่อ การสาธิต การสังเกต การสัมภาษณ์ การระดมความคิด การอภิปรายกลุ่ม จะทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจสูง แต่การบรรยายประกอบสื่อจะให้ผลทางด้านความรู้เป็นพิเศษ ส่วนการสาธิตกับการอภิปรายกลุ่มให้ผลทางการสร้างความเข้าใจเป็นพิเศษ ส่วนวัตถุประสงค์ด้านการสังเคราะห์ เจตคติและค่านิยม ตลอดจนการปรับตัว ซึ่งใช้ความรู้สึกนั้น เหมาะกับกิจกรรม ชั่วโมงถกเถียง การแสดงบทบาทสมมติ การปฏิบัติตามคำแนะนำ โดยเฉพาะการถกเถียงและการแสดงบทบาทสมมติ ให้ผลทางด้านเจตคติและค่านิยมเป็นพิเศษ ทำนองเดียวกันกับกิจกรรมปฏิบัติตามคำแนะนำมีผลต่อการปรับตัวมากเป็นพิเศษ

2. จำนวน บทบาท และลักษณะกิจกรรมที่ต้องการจัด

การกำหนดวิธีการฝึกอบรมอาจเลือกจาก 3 เกณฑ์ ดังนี้

ภาพแสดงเกณฑ์ในการเลือกวิธีการฝึกอบรม



- การเลือกวิธีการฝึกอบรมจากจำนวนผู้รับการฝึกอบรม

หากจำนวนกลุ่มใหญ่ วิธีการที่เลือกใช้ ได้แก่ การบรรยาย การอภิปราย

หากจำนวนกลุ่มเล็ก วิธีการที่เลือกใช้ ได้แก่ การสาธิต การฝึกปฏิบัติ

การศึกษารายกรณี

หากฝึกอบรมรายบุคคล วิธีการที่เลือกใช้ ได้แก่ การสอนงาน

- การเลือกวิธีการฝึกอบรมตามลักษณะกิจกรรม

เทคนิคที่ใช้ในการพูด ได้แก่ การบรรยาย การอภิปราย ฯลฯ

เทคนิคการแสดงให้เห็น ได้แก่ การสาธิต การแสดงบทบาทสมมติ ฯลฯ

เทคนิคการให้ลงมือปฏิบัติ ได้แก่ การฝึกปฏิบัติ ฯลฯ

- การเลือกวิธีการฝึกอบรมตามบทบาท

วิธีการฝึกอบรมที่เน้นบทบาทของวิทยากร ได้แก่ การบรรยาย การอภิปรายแบบคณะ ฯลฯ

วิธีการฝึกอบรมที่เน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้แก่ การอภิปรายกลุ่ม การฝึกปฏิบัติ

วิธีการฝึกอบรมที่เน้นเนื้อหาสาระ ได้แก่ รายการณิ

3. เวลาที่จะให้การฝึกอบรม เวลาที่ได้รับมอบหมายให้การฝึกอบรม อาจเป็นช่วงเช้า สาย บ่าย ค่ำ ต่างกัน จะเป็นเงื่อนไขการกำหนดกิจกรรมด้วยโดย

ภาคเช้า กิจกรรมสามารถจัดได้หลายรูปแบบ เนื่องจากร่างกายและจิตใจยังสดชื่น และมีความพร้อมในการรับประสบการณ์ ดังนั้นกิจกรรมประเภทใช้ความคิด ประกอบกิจกรรมการเคลื่อนไหวจะได้ผลสูง

ภาคบ่ายและค่ำ ผู้รับการฝึกอบรมจะเริ่มล้าทางสมอง กิจกรรมควรเป็นกิจกรรมย่อย ๆ หลากหลาย มีการเคลื่อนไหว ไม่ยืดขาด ระหว่างกิจกรรมที่ 1 สู่กิจกรรมที่ 2 ต้องมีการเชื่อมโยงเพื่อให้อยากติดตาม

4. สถานที่ ห้องที่มีขนาดกว้างจะสะดวกในการจัดกิจกรรม แบ่งกลุ่มการอภิปราย เนื่องจากต้องการพื้นที่มาก หากต้องการโต๊ะม้านั่งที่เคลื่อนย้ายสะดวก หากห้องแคบ ควรเลือกวิธีการฝึกอบรมที่ไม่มีการเคลื่อนไหว ดังนั้นผู้ให้การฝึกอบรมจึงต้องสืบข้อมูลเกี่ยวกับสถานที่ไว้ล่วงหน้า

United Nations (1966) กล่าวถึงเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา เลือกวิธีการฝึกอบรมพอสรุปได้ ดังต่อไปนี้

1. ต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมว่าประสงค์จะให้ผู้เรียนรู้ ได้มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านความรู้ ทักษะหรือทัศนคติ ก็ต้องใช้วิธีการให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์นั้น ๆ

2. ต้องคำนึงถึงเนื้อหาวิชา การเลือกใช้วิธีการฝึกอบรมย่อมต้องคำนึงถึงเนื้อหาวิชาว่ามีความยากง่ายมากน้อยเพียงใด

3. ต้องคำนึงถึงผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งอาจต้องพิจารณาถึง ระดับการศึกษา อายุ เพศ หรือจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่ามีมากน้อยเพียงใด ถ้าจำนวนมากก็ใช้วิธีหนึ่ง ถ้าจำนวนไม่มากก็อาจใช้วิธีการอีกแบบหนึ่ง

4. ต้องคำนึงถึงความรู้และความสามารถของวิทยากรว่ามีมากน้อยเพียงใด การเลือกวิธีการฝึกอบรมจึงจำเป็นต้องพิจารณาเรื่องนี้ด้วย

5. ต้องคำนึงถึงสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องมือ และวัสดุ อุปกรณ์ เป็นสำคัญด้วย

6. ต้องคำนึงถึงระยะเวลาที่กำหนดไว้ด้วย ถ้ามีเวลามากก็อาจใช้วิธีการ หรือ กิจกรรมได้มาก ถ้ามีเวลาน้อยอาจต้องใช้วิธีการที่ใช้เวลาไม่มากนักให้สอดคล้องกับเวลาที่มีอยู่

7. ต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายเพื่อการใช้วิธีการฝึกอบรมนั้น และที่สำคัญต้องคำนึงถึงความคุ้มค่ากับการที่ต้องลงทุนมากหรือไม่อีกด้วย

ซจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2524) กล่าวถึงเกณฑ์ที่ใช้ในการเลือกใช้วิธีการฝึกอบรม คือ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมโดยตรง วัตถุประสงค์การฝึกอบรม เนื้อหาสาระ วิชาของหลักสูตรและหัวข้อวิชา เวลา สถานที่ และอุปกรณ์ที่ต้องใช้ ความสอดคล้องของวิธีการต่าง ๆ กับหลักของการเรียนรู้ มีรายละเอียดดังนี้

1. บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม

1.1 วิทยากรผู้ให้การอบรม มีความสำคัญต่อการใช้วิธีการฝึกอบรมเป็นอย่างมาก จะต้องเป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาที่ตนจะสอน มีความสามารถในการสื่อข้อความ มีบุคลิกภาพที่สามารถทำให้ผู้เข้ารับการอบรมยอมรับความรู้ ประสบการณ์ และความคิดเห็น ตลอดจนเป็นผู้ที่ได้รับการฝึกฝนในด้านความสามารถในการถ่ายทอด โดยเฉพาะ

1.2 ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ความสำเร็จ หรือล้มเหลวของการใช้วิธีการฝึกอบรม นอกจากจะอยู่ที่ความสามารถของวิทยากรแล้ว ยังอยู่ที่ผู้ถูกใช้วิธีการซึ่งก็หมายถึง

ผู้เข้ารับการอบรม การเลือกใช้วิธีการฝึกอบรมจะต้องคำนึงถึง ลักษณะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทั้งในแง่ของแต่ละบุคคล และในแง่ของผู้เข้ารับการอบรมเป็นกลุ่มด้วย ซึ่งได้แก่

- ระดับสติปัญญา และพื้นฐานการศึกษา ตลอดจนพื้นฐานการทำงานของผู้เข้ารับการอบรม

- อายุ และเพศของกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม

- ขนาดของกลุ่ม และบรรยากาศความสัมพันธ์ของกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม

- สิ่งแวดล้อมทางสังคม และวัฒนธรรม

2. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

เป็นขั้นในการวิเคราะห์ดูความจำเป็นในการฝึกอบรม และวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เพื่อพิจารณาตัดสินว่าวิธีการฝึกอบรมใดที่เหมาะสมในการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถในการปฏิบัติงาน หรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติ เพื่อนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน

3. เนื้อหาสาระวิชาของหลักสูตร และหัวข้อวิชา

ไม่ว่าจะใช้วิธีการฝึกอบรมในรูปแบบใด สิ่งที่ต้องพิจารณาควบคู่กันไป คือ เรื่องของเนื้อหาสาระ ขอบเขตของเนื้อหาวิชาการ และวิธีการที่จะถ่ายทอดเนื้อหาสาระนั้นๆ ให้บุคคลอื่น

4. เวลา สถานที่ และอุปกรณ์ที่จะต้องใช้

เนื่องจากวิธีการฝึกอบรมแบบต่าง ๆ นั้น มีความแตกต่างในด้านการเตรียมการ เวลาที่จะต้องใช้ ตลอดจนอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการใช้วิธีการนั้น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้จัดการฝึกอบรมหรือวิทยากรจะต้องคำนึงถึงปัจจัยเหล่านี้ด้วย โดยพิจารณาในแง่ของการเลือกวิธีการให้เหมาะกับเวลาที่กำหนดไว้ หรือการกำหนดช่วงเวลาและระยะเวลาของการฝึกอบรม ให้เหมาะสมเพียงพอต่อการใช้วิธีการที่เลือกแล้วว่าดีที่สุดที่ควรใช้ในการอบรม

5. ความสอดคล้องของวิธีการต่าง ๆ กับหลักการเรียนรู้ของบุคคล

ถึงแม้ว่าการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรมจะเกิดขึ้นได้มาก หรือน้อยย่อมขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจที่เกิดขึ้นในตัวเขาเอง และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานก็ตาม แต่การใช้วิธีการที่สอดคล้องกับหลักการเรียนรู้ของบุคคลก็เป็นปัจจัยที่สำคัญมาก ดังนั้นก่อนที่จะ

ตัดสินใจเลือกใช้วิธีการอะไร ก็ควรประเมินเสียก่อนว่าวิธีการและขั้นตอนของแต่ละวิธีการฝึกอบรมนั้น ๆ เหมาะสมและช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ของคุณคนให้ดีขึ้นมากหรือน้อยเพียงใด

ทองฟู ศิริวงศ์ (2536) กล่าวถึง เกณฑ์ในการพิจารณาเลือกวิธีการฝึกอบรมได้ ดังนี้ 1) บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม 2) วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม 3) เนื้อหา สาระ หลักสูตร และหัวข้อวิชา 4) เวลา สถานที่ อุปกรณ์ที่ใช้ 5) ความสอดคล้องของวิธีการ และหลักการเรียนรู้

1. บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

ก. วิทยากร คือ ผู้ที่มีความสามารถ ความรู้ และเข้าใจประเด็นปัญหาของการอบรมอย่างดี และสามารถคัดเลือกเทคนิคมาใช้สื่อ ข้อความ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเรียนรู้ นอกจากนี้บุคลิกภาพเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับ คุณสมบัติในการเลือกสื่อตามเกณฑ์ในการใช้สื่อดัดแปลง และต้องมีทักษะพิเศษบางด้าน เช่น

- ความสามารถในการพูด
- ความสามารถในการมองปัญหาได้หลายแง่หลายมุม
- ความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ จิตวิทยา
- ความสามารถในการจูงใจ และกระตุ้นผู้เข้ารับการอบรม
- ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้และแนวความคิด
- ความสามารถในการฟังที่ดี

ข. ผู้เข้ารับการอบรม

ข้อจำกัดในการใช้วิธีการฝึกอบรมบางประเภท คือ ขนาดของกลุ่มเกินกว่าที่จะใช้เทคนิคการฝึกอบรมบางประเภทดังที่กล่าวข้างต้นได้ ซึ่งต้องแบ่งการอบรมตามปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

- อายุ
- เพศ
- คุณวุฒิ ระดับความคิดพื้นฐาน
- ขนาดของกลุ่ม
- สิ่งแวดล้อม

สิ่งที่กล่าวมานี้ เป็นผลต่อการแบ่งกลุ่ม การเลือกวิธีการฝึกอบรม และการประเมินผลอย่างมาก

2. วัตถุประสงค์ของการอบรมมีความต้องการผลทางด้านใด เช่น การใช้วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เป็นตัวกำหนดวิธีการที่เป็นแนวทางในการเลือกวิธีการฝึกอบรม เช่น วัตถุประสงค์ต้องการพัฒนาทักษะ ระดับพนักงาน นายช่างในการใช้เครื่องจักรเครื่องมือ วิธีการฝึกอบรมที่ใช้ อาจเป็นการสาธิตให้ดู เป็นต้น

3. เนื้อหาสาระ หลักสูตร และหัวข้อวิชา การนำวิธีการฝึกอบรมมาใช้ในการฝึกอบรมต้องสอดคล้องกับเนื้อหาสาระของหลักสูตร เช่นการฝึกอบรมด้านมนุษยสัมพันธ์ องค์กร : ระดับผู้ทำเกษตรกร เนื้อหาหลักสูตร จะมีสอนในการเลือกวิธีการฝึกอบรมที่ใช้ อาจใช้ด้านการบรรยาย และเกมส์ในการบริหารภาวะผู้นำ ควรสร้างมนุษยสัมพันธ์ กับพนักงานในองค์กร

4. เวลา สถานที่ อุปกรณ์ที่ใช้ ต้องสอดคล้องกับระยะเวลาที่จำกัดเพียงใด อุปกรณ์ที่มีอยู่แล้วจะลดการติดต่อจัดหา ซึ่งผู้บริหารต้องคำนึงด้านเวลา และสถานที่ไว้ด้วย

5. ความสอดคล้องของวิธีการฝึกอบรม และหลักการเรียนรู้ การรับรู้ของกลุ่ม ระดับอายุ เพศ เป็นตัวกำหนดวิธีการฝึกอบรม เป็นต้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวถึง เกณฑ์ที่ใช้ในการเลือกใช้วิธีการฝึกอบรม ได้แก่

1. พิจารณาถึง ความเหมาะสมของเทคนิคที่จะนำมาใช้ คือ ต้องให้เหมาะสมกับลักษณะของหัวข้อวิชา และสอดคล้องกับความต้องการของการพัฒนานั้น ๆ ด้วย

2. พิจารณาถึง ขนาดของกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม ว่ามีมากน้อยเพียงใด ลักษณะของการฝึกอบรม นั้นเป็นประการใด ควรจะแบ่งเป็นกลุ่มย่อยหรือไม่ กลุ่มละเท่าใด แล้วเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมให้เหมาะสม

3. พิจารณาถึงลักษณะของกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่า มีพื้นฐานความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ แตกต่างหรือคล้ายคลึงกัน ควรเลือกใช้เทคนิคการอบรมแบบใดจึงจะเหมาะสม และอำนวยความสะดวกสูงสุด

4. พิจารณาถึงความสามารถ ความคุ้นเคยต่อเทคนิคการฝึกอบรมที่จะนำไปใช้ ว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมคุ้นเคยต่อวิธีการนั้น ๆ หรือไม่

5. พิจารณาถึงเวลาและอุปกรณ์ที่จะนำมาใช้ ว่ามีเวลาเพียงพอ และสะดวกแก่การจัดหาหรือไม่

6. พิจารณาถึงงบประมาณที่มีอยู่ กับค่าใช้จ่ายที่จะต้องจัดทำ เพียงพอหรือไม่

7. พิจารณาและประเมินค่าเกี่ยวกับทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่า เป็นอย่างไร มีปฏิกิริยาไปในทางต่อต้าน ชัดชิน เฉื่อยชา เฉยเมย หรือชวนชวายใคร่รู้ในวิชาการใหม่ ๆ ทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสำคัญต่อการเลือกสรร วิธีการฝึกอบรมมาก

เสาวลักษณ์ สุขวิรัช และ กมล อุดลพันธ์ (2534) กล่าวว่า เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาเลือกใช้วิธีการฝึกอบรมเพื่อให้สอดคล้องกับหลักสูตร และวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น ยังต้องคำนึงถึงอีกหลายประการ เช่น

1. บุคลิก ลักษณะ ภูมิหลัง ประสบการณ์ และคุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นต้นว่าระดับการศึกษา ความรู้ ความชำนาญ อายุ เพศ ตำแหน่งหน้าที่ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และ ฯลฯ

2. จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม

3. ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม

4. เครื่องมือ เครื่องใช้ เช่น โสตทัศนอุปกรณ์

5. สถานที่ฝึกอบรม

6. งบประมาณ

7. ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของวิทยากร

8. สถานการณ์ทั่วไป

ชูชัย สมितिไกร (2538) กล่าวถึง เกณฑ์ในการเลือกใช้วิธีการฝึกอบรม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งมีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม การเลือกวิธีการฝึกอบรม จะต้องพิจารณาว่า การฝึกอบรมต้องการให้ผู้เรียนมีพฤติกรรมอย่างไร สามารถกระทำสิ่งใด หรือมีความรู้ อะไร ทั้งนี้เพราะวัตถุประสงค์ที่ต่างกัน อาจจะต้องใช้วิธีการฝึกอบรมที่ต่างกันด้วย ตัวอย่างเช่น การบรรยายอาจจะเหมาะสมสำหรับการช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ใหม่ ๆ แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับการฝึกทักษะการพิมพ์ดีด เป็นต้น

2. ภูมิหลังของผู้รับการอบรม ผู้รับการอบรมซึ่งมีภูมิหลังแตกต่างกัน เช่น อายุ เพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน เป็นต้น จะมีความต้องการ และความสนใจแตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกวิธีการฝึกอบรม จะต้องคำนึงถึงตัวแปรเหล่านี้

3. การปฏิบัติงานจริง ควรเลือกวิธีการฝึกอบรม ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้รับการ อบรมได้ฝึกฝนทักษะที่ตรงกับการปฏิบัติงานจริง เช่น การใช้เทคนิคการจำลอง สถานการณ์ เพื่อให้ผู้รับการอบรมมีความคุ้นเคยกับสถานการณ์ที่จะต้องพบในการทำงาน จริง เป็นต้น

รู้ระ ประมวลพฤษ (2538) ได้กล่าวถึง เกณฑ์ในการพิจารณาเลือกเทคนิค เพื่อใช้ในการฝึกอบรมต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมพิจารณาว่า ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม พิจารณาและเปลี่ยนแปลงในเรื่องใด เช่น ให้ปฏิบัติงานได้หลังฝึกอบรมก็ใช้เทคนิคการ สาธิต หรือการปฏิบัติในงาน

2. ประเภทของการฝึกอบรม ถ้าเป็นการฝึกอบรมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง เทคนิควิธี ที่จะทำให้การฝึกอบรมตอบสนองได้ดี ได้แก่ การศึกษาจากพฤติกรรมที่เป็นจริง การใช้ กรณีศึกษาและสถานการณ์จำลอง เป็นต้น

3. เนื้อหาวิชา มีความยากง่ายมากน้อยเพียงใด เช่น ถ้าจะให้ผู้เข้าฝึกอบรม เรียนรู้สิ่งที่ต้องใช้ความละเอียด รอบคอบจะบรรยายอย่างเดียวไม่ได้ ต้องใช้วิธีสาธิต ประกอบการบรรยาย

4. ผู้เข้ารับการอบรม พิจารณาอายุ เพศ ระดับความรู้ จำนวนคน ตัวอย่างใน เรื่องจำนวน ถ้าเรื่องที่ต้องใช้การปฏิบัติจริง (On the job) แต่จำนวนผู้เข้าอบรมมีมากควร เปลี่ยนไปใช้การฝึกปฏิบัติจากนอกรงาน (Off the job)

5. ความรู้ความสามารถของวิทยากร ถ้าวิทยากรไม่ถนัดเขียนโปรแกรมสำเร็จรูปก็อาจเลือกใช้เทคนิควิธีให้ศึกษาจากเอกสารตามแนวทางในการศึกษาที่วิทยากรเตรียมไว้ แล้วเสนอผลการศึกษา วิทยากรบางคนถนัดและมีความสามารถในการใช้เทคนิคการบรรยาย แต่ไม่ถนัดการบรรยายประกอบแผ่นใส หรือการใช้โสตทัศนูปกรณ์ประกอบการบรรยาย จึงต้องพิจารณาเลือกเทคนิคให้เหมาะสมโดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมด้วย

6. สถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องมือ และวัตถุประสงค์ กล่าวคือ ในการฝึกอบรมบางครั้งวิทยากรเตรียมการบรรยายประกอบแผ่นใส ถ้าต้องบรรยายในที่ที่ไม่มีเครื่องฉายหรืออุปกรณ์ประกอบ ก็ต้องเปลี่ยนไปใช้เทคนิคการแบ่งกลุ่มศึกษาจากเอกสาร

7. ระยะเวลาที่กำหนด ถ้ามีเวลา 3 ชั่วโมง สามารถใช้เทคนิคกระบวนการกลุ่ม ถ้ามีเวลาเพียง 1 ชั่วโมง ก็ต้องเลือกใช้เทคนิคการแบ่งกลุ่มอภิปราย

8. ค่าใช้จ่ายเพื่อการใช้เทคนิคนั้น ๆ เพราะการฝึกอบรมต้องพิจารณาเรื่องการลงทุนด้วย การฝึกอบรมบางอย่างลงทุนสูง เช่น การฝึกนักบิน ถ้าเริ่มต้นให้ฝึกจริงเลย จะเป็นการเสี่ยงภัย และค่าใช้จ่ายสูง ก็จะเลือกใช้เทคนิคสถานการณ์จำลอง (Simulation) แทน

บุญเลิศ ไพรินทร์ (2538) ได้กล่าวถึง เกณฑ์ในการประยุกต์ใช้วิธีการฝึกอบรม ดังต่อไปนี้

1. การประยุกต์ใช้การฝึกอบรมจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมในแต่ละครั้งว่าจะต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้หรือทักษะหรือเจตคติหรือทั้ง 3 ด้านไปพร้อม ๆ กัน ถ้าต้องการให้เกิดความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ระดับความจำและความเข้าใจ (Knowledge and comprehension) และมีผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนมาก อาจใช้เทคนิคการบรรยายได้ (Davies, 1971) แต่ถ้าจะต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำได้แม่นยำและจำได้นาน และเข้าใจได้อย่างลึกซึ้งมากยิ่งขึ้นนั้น อาจจะต้องใช้กิจกรรมหรือโสตทัศนูปกรณ์ต่างๆ ประกอบการบรรยายด้วยก็น่าจะเป็นประโยชน์ได้เป็นอย่างมากด้วย ก็น่าจะเป็นการส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้กระทำกิจกรรมด้วย ก็จะเป็นการส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสใช้ประสาทสัมผัสทุกด้าน คือ การได้ฟัง ได้ดู

และได้กระทำกิจกรรมก็น่าจะช่วยให้การฝึกอบรมแต่ละครั้งได้รับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้อย่างแน่นอน

2. การประยุกต์ใช้เทคนิคการฝึกอบรมจะต้องให้สอดคล้องกับเนื้อหาสาระในหลักสูตรด้วย ทั้งนี้เพราะเนื้อหาสาระนั้นจะต้องมีความยากง่ายพอเหมาะกับความรูความสามารถ และต้องมีความต่อเนื่องกับความรู้พื้นฐานเดิมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอีกด้วย โดยปกติแล้วเพื่อหาสาระของหลักสูตรนั้น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมและก็มีมักจะแบ่งเนื้อหาออกได้เป็นเนื้อหาที่เป็นข้อเท็จจริง และความรู้ทั่วไป แนวคิด และหลักการ การแก้ปัญหาและความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถและทักษะและทัศนคติ และในทำนองเดียวกันก็ไม่อาจแยกเนื้อหาสาระของวิชาใดวิชาหนึ่งออกจากกิจกรรมและวิธีการหรือเทคนิคการฝึกอบรมได้แต่อย่างใด และหากจะถือหลักการเรียนรู้โดยการกระทำ (learning by doing) ด้วย แล้วก็จะเห็นได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้นว่าไม่สามารถจะแยกเนื้อหาสาระของหลักสูตรออกจากเทคนิคการฝึกอบรมได้เลยด้วยซ้ำไป ทั้งนี้เพราะกิจกรรมที่กระทำนั้นเป็นทั้งเนื้อหาสาระและเทคนิคการฝึกอบรมไปพร้อม ๆ กันนั่นเอง

3. ต้องคำนึงถึงผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นสำคัญในการประยุกต์ใช้เทคนิคการฝึกอบรมอันได้แก่ ระดับของความรู้ ความสามารถ ระดับการศึกษา อายุ เพศ และจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วย

4. ต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถของผู้เป็นวิทยากรในการประยุกต์ใช้เทคนิคการฝึกอบรม ทั้งนี้เพราะถ้าวิทยากรขาดความรู้ความสามารถและทักษะในการใช้เทคนิคการฝึกอบรมบางประเภทเสียแล้ว หากจะยังคงเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมนั้น ๆ อยู่ก็คงจะไม่เกิดผลดีต่อใครในการฝึกอบรมอย่างแน่นอน หรือเมื่อวิทยากรรู้ว่าตนเองขาดความรู้ความสามารถและทักษะในการใช้เทคนิคนั้น ๆ แม้ผู้จัดโครงการฝึกอบรมจะเสนอขอให้ใช้เทคนิคตามที่วิทยากรไม่ถนัด วิทยากรก็อาจจะไม่ใช้และยังคงใช้เทคนิคการฝึกอบรมของตนอยู่ ซึ่งส่วนใหญ่ก็คือการบรรยาย

5. ต้องคำนึงถึงสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องมือ เครื่องใช้ และวัสดุอุปกรณ์ รวมทั้งโสตทัศนูปกรณ์ เพื่อช่วยให้การใช้เทคนิคการฝึกอบรมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นนั่นก็คือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ ทักษะ และทัศนคติมากขึ้น หรือดียิ่งขึ้นตามไปด้วย ตัวอย่างเช่น การใช้เทคนิคการบรรยาย โดยปราศจากแผ่นใสและเครื่องฉาย

แผ่นใส หรือวีดีโอเทป หรือออดิโอเทปเข้าช่วย การบรรยายนั้น ๆ อาจจะไม่เข้าใจหรือ
 นำตื่นเต้น และที่สำคัญเกิดการเรียนรู้ได้มากกว่าการบรรยายโดยวิธีเดียวอย่างแน่นอน

6. ระยะเวลาที่กำหนดให้แต่ละครั้งในแต่ละโครงการฝึกอบรม การที่จะ
 ประยุกต์ใช้เทคนิคการฝึกอบรมประเภทใด และใช้ร่วมกับกิจกรรมหรือเครื่องมือใด ๆ นั้น
 ย่อมต้องคำนึงถึงเวลาที่จัดในแต่ละโครงการนั้น

7. การที่จะประยุกต์ใช้เทคนิคการฝึกอบรมประเภทและชนิดใด และจะใช้เพื่อ
 ให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้านความรู้หรือทักษะ หรือทัศนคติใด ๆ ก็ตามจำเป็นต้องพิจารณา
 ว่าจะต้องใช้ค่าใช้จ่ายมากเกินไปหรือไม่ จะใช้เทคนิคอื่นได้หรือไม่ที่ใช้ค่าใช้จ่ายถูกกว่า
 หรือประหยัดกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคนิคการฝึกอบรมที่ต้องใช้ย้ายถิ่นเปลี่ยนมาก แต่ผล
 ที่ได้รับนั้นไม่คุ้มค่าก็ยิ่งจะต้องหาทางหลีกเลี่ยงไปใช้เทคนิคอื่นที่เสียค่าใช้จ่ายถูกกว่า
 ประหยัดกว่า และได้ผลคุ้มค่ากว่า

จะเห็นได้ว่า การที่ประยุกต์ใช้เทคนิคการฝึกอบรมใด ๆ และผสมผสานกับกิจกรรม
 และเทคนิคใดนั้นจะต้องคำนึงถึงปัจจัยหลาย ๆ อย่างดังได้กล่าวแล้วซึ่งเป็นเรื่องที่ทุกฝ่าย
 ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประยุกต์ใช้เทคนิคการฝึกอบรมให้เหมาะสมและสอดคล้องกับ
 วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมได้พึงให้ความสนใจและตระหนักอยู่เสมอนั่นเอง

Odiome (1970) กล่าวถึงเกณฑ์ในการเลือกวิธีการฝึกอบรม ควรคำนึงถึงสิ่งต่อ
 ไปนี้

1. ถ้าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องฝึกอบรมมาบ้าง
 แล้ว ควรจะใช้วิธีการแบบกลุ่มเป็นศูนย์กลาง แต่ถ้าหากผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่มีความรู้
 ประสบการณ์ในเรื่องฝึกอบรม ควรจะใช้วิธีการแบบวิทยากรเป็นศูนย์กลาง

2. ถ้าระดับความสำคัญของภารกิจ หรือหน้าที่มีสูง การฝึกอบรมควรจะเน้นการ
 ใช้วิธีการแบบกลุ่มเป็นศูนย์กลาง เพราะจะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทดลองปฏิบัติให้
 เกิดความรวดเร็ว และถูกต้องมากกว่าการใช้วิธีการแบบวิทยากรเป็นศูนย์กลาง

3. ถ้าวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้
 ความเข้าใจ ควรจะใช้วิธีการฝึกอบรมแบบวิทยากรเป็นจุดศูนย์กลาง แต่ถ้าหากวัตถุประสงค์

ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดทัศนคติ และความสามารถ ควรจะใช้วิธีการในการฝึกอบรมแบบกลุ่มเป็นจุดศูนย์กลาง

4. ถ้าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีจำนวนมาก ไม่สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างทั่วถึง ควรจะได้ใช้วิธีการฝึกอบรมแบบวิทยากรเป็นจุดศูนย์กลาง แต่ถ้าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีจำนวนน้อย ควรจะใช้วิธีการฝึกอบรมแบบกลุ่มเป็นจุดศูนย์กลาง

5. ถ้าระยะเวลาในการฝึกอบรมมีน้อย ควรจะใช้วิธีการในการฝึกอบรมแบบวิทยากรเป็นจุดศูนย์กลาง แต่ถ้ามีระยะเวลาในการฝึกอบรมมาก ควรจะใช้วิธีการแบบกลุ่มเป็นจุดศูนย์กลาง

6. ถ้าสถานที่ในการฝึกอบรม ไม่อาจจัดให้เป็นอย่างอื่นได้ นอกจากแบบห้องเรียน คือ ทุกคนหันหน้าเข้าหาวิทยากร การฝึกอบรมควรจะใช้แบบวิทยากรเป็นจุดศูนย์กลาง แต่ถ้าหากจัดในลักษณะที่ทุกคนมองเห็นหน้ากันได้ ย่อมเป็นการสะดวกที่จะใช้วิธีการในการฝึกอบรมแบบกลุ่มเป็นจุดศูนย์กลาง

จะเห็นได้ว่า Odiorne ได้แบ่งเกณฑ์ในการเลือกวิธีการฝึกอบรมตามบทบาทของวิทยากรผู้ให้การอบรมและผู้เข้ารับการอบรม

4. รายละเอียดของหลักสูตรการฝึกอบรมของธนาคารพาณิชย์ไทย ที่ใช้ในการวิจัย

หลักสูตรการฝึกอบรมที่ศึกษา มี 4 หลักสูตรได้แก่ หลักสูตรปฐมนิเทศพนักงานใหม่ หลักสูตรสมุหบัญชีสาขา หลักสูตรเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับต้น และหลักสูตรการบริการเพื่อความประทับใจ

หลักสูตรปฐมนิเทศพนักงานใหม่

วัตถุประสงค์ของการจัดการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับธนาคารได้อย่างถูกต้อง ตลอดจนมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ และสิทธิประโยชน์ต่างๆ ที่พึงได้รับ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติตนในการเป็นพนักงานที่ดี ทั้งนี้เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานและดำเนินชีวิตประจำวันในธนาคารได้อย่างมีความสุข

ประวัติและโครงสร้างการบริหารงานของธนาคาร

เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับประวัติความเป็นมาของธนาคารตลอดจนการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน และเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในโครงสร้างขององค์กรจนถึงฝ่ายงานต่าง ๆ ในสำนักงานใหญ่ และในระดับสาขา เพื่อสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการติดต่อประสานงานได้อย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ

- ประวัติและความเป็นมาของธนาคารฯ ตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน
- โครงสร้างการบริหารงานธนาคาร
- โครงสร้างการบริหารงานสำนักงานใหญ่
- โครงสร้างการบริหารงานสาขา
- สถาบันการเงินภายในประเทศ

บริการต่าง ๆ ของธนาคาร

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการด้านต่าง ๆ ของธนาคาร เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการให้คำแนะนำ และให้บริการแก่ลูกค้าตามความต้องการได้อย่างประทับใจและมีความเหมาะสม

- พัฒนาการของผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคาร
- ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ของธนาคาร
- ลักษณะเด่นของผลิตภัณฑ์และบริการในแต่ละประเภท
 - การบริการด้านเงินฝาก
 - การบริการด้านสินเชื่อภายในประเทศ
 - การบริการด้านสินเชื่อต่างประเทศ
 - การบริการด้านเงินโอนภายในประเทศ
 - การบริการด้านเงินโอนระหว่างประเทศ
 - การบริการบัตรเครดิต
 - การบริการอื่น ๆ ของธนาคาร
 - การบริการโดยระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย

การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน

เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับแนวความคิดของการมีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน เพื่อนำไปปรับใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสุขในการทำงาน

- ความหมายของมนุษยสัมพันธ์
- ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์
- แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์
- ลักษณะของการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
- วิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์
- องค์ประกอบของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการสร้างมนุษยสัมพันธ์

การมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม

เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ และมีแนวทางในการพัฒนาบุคลิกภาพของตนให้เหมาะสม ถูกกาลเทศะ ตลอดจนการวางตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ

- มารยาทในการเข้าสังคม
- มารยาทในโต๊ะอาหาร
- ลักษณะการพูด เดิน นั่ง ในสถานการณ์ต่าง ๆ

การทำงานเป็นทีม

เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าใจหลักการในการสร้างสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกันเป็นทีม สามารถสร้างทีมงานให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน ฝ่ายงาน และสามารถทำงานประสานร่วมกับฝ่ายงานอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สวัสดิการของพนักงาน

เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับระเบียบและกฎเกณฑ์ ตลอดจนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่ผู้เป็นพนักงานธนาคารพึงได้รับ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

- กฎ ระเบียบ และวินัยต่าง ๆ ที่พนักงานพึงปฏิบัติ
- ค่าจ้าง และค่าตอบแทนต่าง ๆ ที่พนักงานพึงทราบ

หลักสูตรสมุหบัญชีสาขา

วัตถุประสงค์ของการจัดการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจในขอบเขตหน้าที่ และความรับผิดชอบของสมุหบัญชี เพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทัศนคติและประสบการณ์ เมื่อได้รับการแต่งตั้งเป็นสมุหบัญชี

หน้าที่และความรับผิดชอบของสมุหบัญชี

เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจในขอบเขต หน้าที่ และความรับผิดชอบของสมุหบัญชี สำหรับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- บทบาท และความสำคัญของสมุหบัญชีในการปฏิบัติงาน
- ขอบเขตหน้าที่ และความรับผิดชอบของสมุหบัญชี
 - 1) การบริหารบุคลากรสาขา
 - 2) การบริหารงานภายในสาขา ด้านการเงิน บัญชี และรายงานต่าง ๆ

ของสาขา

- 3) การบริหารสินเชื่อ
 - 4) การบริหารรายได้-รายจ่าย
 - 5) การบริหารการตลาด
- ระเบียบใหม่ ๆ ของธนาคารที่สมุหบัญชีควรทราบ

- ปัญหาและข้อควรระวังในการปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของ สมุหบัญชี
- แนวทางการศึกษาและพัฒนาตนเองสู่การเป็นสมุหบัญชีที่มีคุณภาพ

การทำรายงานบัญชีของสาขา

เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดทำรายงานของ สาขาได้อย่างถูกต้อง รัดกุม และสอดคล้องกับระเบียบของธนาคาร

- วัตถุประสงค์ในการจัดทำรายงาน
- หลักเกณฑ์การจัดทำรายงาน
- กรณีตัวอย่าง ของความผิดพลาดในการจัดทำรายงาน
- ปัญหา และข้อควรระวังในการจัดทำรายงาน

การตลาด และการให้บริการที่ดี

เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการตลาดและกลยุทธ์ การให้บริการอย่างมีคุณภาพ เพื่อให้สามารถบริการลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และเป็นที่ ประทับใจแก่ลูกค้า

- ความหมาย และลักษณะของการบริการ ที่มีคุณภาพ
- แนวทางการปรับปรุง และพัฒนากลยุทธ์การให้บริการที่มีคุณภาพ

หลักสูตรเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับต้น

วัตถุประสงค์ของการจัดการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้รับความรู้ ความเข้าใจ ในขั้นตอน วิธีปฏิบัติ กฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านสินเชื่ออย่างมีระบบ และมีมาตรฐานเดียวกัน นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดทักษะด้านการวิเคราะห์สินเชื่อ และสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ

งานด้านสินเชื่อของธนาคาร

เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีความรู้ ความเข้าใจในโครงสร้างและประเภทสินเชื่อของธนาคาร ทั้งนี้เพื่อสามารถปฏิบัติงานด้านสินเชื่อได้สอดคล้องกับนโยบายของธนาคาร

- โครงสร้างการบริหารงานด้านสินเชื่อของธนาคาร
- ระบบการอำนวยสินเชื่อ
- ประเภทสินเชื่อของธนาคาร

คุณสมบัติ หน้าที่ และความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ

เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่ และความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่สินเชื่อของธนาคาร ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในการอำนวยสินเชื่อ

- บทบาท และความสำคัญของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ
- หน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ
- จรรยาบรรณของเจ้าหน้าที่สินเชื่อของธนาคาร
- แนวทางการปฏิบัติหน้าที่ด้านสินเชื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการอำนวยสินเชื่อของธนาคาร

เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทราบระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ตลอดจนข้อจำกัดในการปฏิบัติของธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานด้านสินเชื่อเป็นไปอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

- พระราชบัญญัติธนาคารพาณิชย์เกี่ยวกับงานสินเชื่อ
- ระเบียบปฏิบัติและข้อจำกัดของธนาคารแห่งประเทศไทยเกี่ยวกับงานสินเชื่อ
- บทบัญญัติ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการให้กู้ยืมเงิน
- การก่อภาระผูกพัน :- รับรองตัวเงิน, รับอาวัลตัวเงิน, คำประกัน, การออก LETTER OF CREDIT, TRUST RECEIPT.

การวิเคราะห์สินเชื่อ

เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การวิเคราะห์สินเชื่อและสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์สินเชื่อสาขาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ปัจจัยสำคัญที่จะต้องพิจารณาในการวิเคราะห์สินเชื่อ
- ข้อบกพร่องบางประการในการพิจารณาและวิเคราะห์สินเชื่อ ที่มักเกิดขึ้น พร้อมทั้งแนวทางแก้ไข

การประเมินราคาหลักประกัน

เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจในวิธีการสำรวจ และประเมินราคาหลักประกันชนิดต่าง ๆ การจดทะเบียนสิทธิ รวมทั้งเอกสารและการตรวจสอบด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนประมวลกฎหมาย และระเบียบของราชการเกี่ยวกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

- ประเภทหลักประกัน
- การประเมินราคาหลักประกันประเภทที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง
- การประเมินราคาหลักประกันประเภทอื่น ๆ
- กฎหมายและระเบียบราชการเกี่ยวกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

บริการด้านสินเชื่อของธนาคาร

เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ในเรื่องของงานบริการประเภทต่าง ๆ ของธนาคาร เพื่อเป็นแนวทางในการให้คำแนะนำและให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างประทับใจ

- บริการด้านสินเชื่อต่าง ๆ ของธนาคาร
- บริการด้านสินเชื่อภายในประเทศ
- บริการด้านสินเชื่อต่างประเทศ

การจัดทำนิติกรรมสัญญา

เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจในการจัดทำนิติกรรมสัญญาให้เหมาะสม และถูกต้องตามประเภทของสินเชื่อ

- การเตรียมเอกสารนิติกรรม

- นิติกรรมที่เกี่ยวข้องกับวงเงินสินเชื่อ
- นิติกรรมเกี่ยวกับหลักประกันประเภทต่าง ๆ
- การประกันภัยและการรักษาทรัพย์สิน
- ข้อควรระวังในการจัดทำนิติกรรมสัญญา

การวิเคราะห์งบการเงิน

เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์งบการเงินของลูกค้า เพื่อใช้เป็นหลักเกณฑ์ประกอบในการวิเคราะห์สินเชื่อได้ดียิ่งขึ้น

- ความสำคัญของงบการเงินในงานสินเชื่อ
- องค์ประกอบของงบการเงิน
 - งบดุล
 - งบกำไร-ขาดทุน
 - งบกำไรสะสม
 - งบหมุนเวียนของเงินทุน
- หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์งบการเงิน

หลักสูตรการบริการเพื่อความประทับใจ

วัตถุประสงค์ของการจัดการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ ตระหนักถึงความสำคัญ และเข้าใจบทบาทในการให้บริการลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ

การให้ความสำคัญของงานบริการ

เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีทัศนคติที่ดีต่อการให้บริการ เพื่อสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข

- ความหมายและลักษณะของการบริการที่มีคุณภาพ
- ความสำคัญของงานบริการ
- ปัญหาและข้อควรระวังในการให้บริการ

การให้บริการเพื่อสร้างความประทับใจ

เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีทักษะในการให้บริการแก่ลูกค้าเพื่อเสริมสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า

- กลยุทธ์การให้บริการอย่างมีคุณภาพ
- การสร้างสัมพันธภาพในงานบริการ

ผลิตภัณฑ์และบริการต่าง ๆ ของธนาคาร

เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการด้านต่าง ๆ ของธนาคารโดยสังเขป สำหรับใช้เป็นข้อมูลในการให้คำแนะนำ และชักชวนลูกค้าให้มาใช้บริการของธนาคารได้อย่างถูกต้อง

- ผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคาร เกี่ยวกับข้อมูลในการให้บริการ หน่วยงานที่ให้บริการและแนวทางการแนะนำให้ลูกค้ามาใช้บริการ

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Carroll, Paine and Ivanvich (1972) ได้ทำการสำรวจความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจำนวน 200 คน โดยการประเมินประสิทธิภาพของการใช้วิธีการฝึกอบรม 9 วิธี ตามวัตถุประสงค์ 6 ด้าน ผลการวิจัยปรากฏว่า ถ้าวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมด้านการได้ความรู้ วิธีการฝึกอบรมที่เป็นอันดับ 1 คือ การเรียนการสอนแบบโปรแกรม ถ้าวัตถุประสงค์ด้านการสร้างทัศนคติ วิธีการฝึกอบรมที่เป็นอันดับ 1 คือ การฝึกการไวต่อการรับรู้ ถ้าวัตถุประสงค์ด้านสร้างเสริมทักษะการแก้ปัญหา วิธีการฝึกอบรมที่เป็นอันดับ 1 คือ กรณีศึกษา ถ้าวัตถุประสงค์ด้านสร้างเสริมทักษะระหว่างบุคคล วิธีการฝึกอบรมที่เป็นอันดับ 1 คือ การฝึกการไวต่อการรับรู้ ถ้าวัตถุประสงค์ด้านได้รับการยอมรับจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรมที่เป็นอันดับ 1 คือ การอภิปราย และถ้าวัตถุประสงค์ด้านการคงอยู่ของความรู้ภายหลังการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรมที่เป็นอันดับ 1 คือ การเรียนการสอนแบบโปรแกรม ส่วนวิธีการที่ได้รับการจัดอันดับเป็นลำดับท้ายใน

แทบทุกด้านของวัตถุประสงค์ คือ การบรรยายประกอบคำถาม และ การบรรยายด้วยบทโทรทัศน์

Newstrom (1980) ได้ทำการวิจัยเพื่อทบทวนผลการวิจัยของ Carroll และคณะ เพื่อศึกษาว่าเมื่อเวลาเปลี่ยนแปลงไประยะหนึ่ง ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะเหมือนเดิมหรือไม่ โดยส่งแบบสอบถามไปยังเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม จากหน่วยงานในบริษัทใหญ่ จำนวน 200 บริษัท และได้รับคำตอบเพียง 50 กว่ารายนั้น ซึ่งมีเกณฑ์และวิธีการเช่นเดียวกับ Carroll และคณะ ปรากฏว่าผลการวิจัยออกมาใกล้เคียงกับ Carroll และคณะ

Neider (1981) เป็นอีกบุคคลหนึ่งที่ทำการศึกษาทบทวนผลการวิจัยของ Carroll และคณะ ปรากฏว่าผลการวิจัยที่เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการเปลี่ยนทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม พบว่า การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมที่สุด รองลงมาคือ การฝึกการไวต่อการรับรู้ (T-Group or Sensitivity Training) แต่ในขณะที่ผลการวิจัยของ Carroll และคณะ เห็นว่าวิธีการดังกล่าวเป็นวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมที่สุดในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ รองลงมาคือ การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) สำหรับวัตถุประสงค์ที่ต้องการพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหา นั้น วิธีการที่เหมาะสมคือ กรณีศึกษา (Case Study) รองลงมา คือ เกมการบริหาร (Management Game)

ดวงจันทร์ อ่าววิจิตรกุล (2533) ได้ทำการวิจัยเรื่อง วิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมสำหรับรัฐวิสาหกิจ ตามการรับรู้ของวิทยากรฝึกอบรม เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นของวิทยากร ภายในรัฐวิสาหกิจ จำนวน 115 คน และวิทยากรภายนอก จำนวน 55 คน เกี่ยวกับวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม 3 ด้าน ผลการวิจัย ปรากฏว่า ถ้าวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมมีการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ วิทยากรทั้ง 2 กลุ่ม เห็นว่า การบรรยายเป็นวิธีการที่เหมาะสมที่สุด ส่วนวิธีการที่เหมาะสมน้อย คือ การปฏิบัติงานในเวลาจำกัด นอกนั้นเป็นวิธีการที่เหมาะสมปานกลาง ถ้าวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงด้านความเข้าใจ วิทยากรทั้ง 2 กลุ่ม เห็นว่าวิธีการส่วนใหญ่มีความเหมาะสมปานกลาง ยกเว้นการปฏิบัติ

งานในเวลาที่จำกัด มีความเหมาะสมน้อย ถ้าวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงด้านการนำไปประยุกต์ใช้ วิธีการที่มีความเหมาะสมปานกลาง คือ การบรรยาย การอภิปรายเป็นคณะ การชุมนุมปาฐก บทบาทสมมติ การศึกษาเฉพาะกรณี การระดมสมอง การสัมมนา เกมการบริหาร การปฏิบัติงานในเวลาที่จำกัด การสอนงาน และการสาธิต ส่วนวิธีการที่มีความเหมาะสมน้อยคือ การสอนสำเร็จรูป

ชาญยุทธ พรหมประพัฒน์ (2533) ได้ศึกษาความคิดเห็นของครูฝึกในระดับ จังหวัด-อำเภอ และครูฝึกในระดับตำบล เกี่ยวกับวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมสำหรับการ ฝึกอบรมด้านสาธารณสุขมูลฐานในภาคกลาง เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นของ ครูฝึกในระดับจังหวัด-อำเภอ จำนวน 114 คน และครูฝึกในระดับตำบล จำนวน 211 คน ใน ภาคกลาง เกี่ยวกับวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม และ ศึกษาองค์ประกอบที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการเลือกวิธีการฝึกอบรม ผลการวิจัยปรากฏว่า ถ้า วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้ วิธีการฝึกอบรมที่ครูฝึกทั้ง 2 กลุ่มเห็นว่า เหมาะสมสามอันดับแรก คือ 1) การบรรยาย 2) การประชุมกลุ่มย่อย และ 3) การ อภิปรายกลุ่ม ถ้าวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเพื่อให้มีทักษะ วิธีการฝึกอบรมที่ครูฝึกทั้ง 2 กลุ่ม เห็นว่าเหมาะสมสามอันดับแรก คือ 1) การสาธิต 2) การฝึกปฏิบัติ และ 3) การบรรยาย ถ้าวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเพื่อให้มีทัศนคติ วิธีการฝึกอบรมที่ครูฝึกทั้ง 2 กลุ่มเห็นว่าเหมาะสมสามอันดับแรก คือ 1) การบรรยาย 2) การอภิปรายกลุ่ม และ 3) การประชุมกลุ่มย่อย และองค์ประกอบที่ครูฝึก ใช้เป็นเกณฑ์ในการเลือกวิธีการฝึก อบรมในระดับมาก คือ เนื้อหาสาระของหลักสูตรและหัวข้อวิชา องค์ประกอบที่ใช้เป็น เกณฑ์ในระดับน้อย คือ เพศของอาสาสมัครสาธารณสุข

บุญเลิศ ไพรินทร์ และคณะ (2530) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ การรับรู้ และทัศนคติ ของข้าราชการพลเรือนที่ดำรงตำแหน่งระดับผู้บริหาร 3 ระดับ คือ ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของวิธีการ ฝึกอบรมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ของการฝึกอบรมด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ผลการวิจัยปรากฏว่า ถ้าการเลือกและใช้วิธีการฝึกอบรม 2 วิธี หรือ 3 วิธี ประกอบกัน

แล้วให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงแต่ละด้านคือ ความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติ ก็พบว่าทุกโครงการและทุกครั้งที่มีการฝึกอบรมไม่ว่าจะต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านใด จะต้องมีการใช้เทคนิคการฝึกอบรมประเภทการบรรยายทุกครั้ง

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาเลือกวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมนั้น จะเป็นตัวกลางที่นำไปสู่ความสำเร็จของการฝึกอบรม และวิธีการฝึกอบรมใดให้ประสิทธิผลสูงสุดนั้น จะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ ขนาดของกลุ่ม เวลา สถานที่ และอื่น ๆ ที่จะทำให้เกิดสภาพการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพของการฝึกอบรม



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย